拯救人类的哲学
阿米巴经营「实战篇」
稻盛和夫语录100条
调动员工积极性的七个关键
领导者的资质
干法
[日]稻盛和夫 著
曹岫云 译
干法
働き方
/日本经营之圣/
稻盛和夫
机械工业出版社
China Machine Press

# 管理大师稻盛和夫经典收藏版（《拯救人类的哲学》、《干法》、《领导者的资质》、《调动员工积极性的七个关键》、《阿米巴经营（实战篇）》）

（日）稻盛和夫;（日）梩原猛;（日）森田直行　著

套书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

干法

领导者的资质

调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

稻盛和夫语录100条

阿米巴经营（实战篇）

拯救人类的哲学

HZ Books
华章经管

# 干法

働き方

[日] 稻盛和夫 著
曹岫云 译

/日本经营之圣/

稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

# 干法

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-49824-7

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社京（北华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

# 目录

译者序

中文版序

前言

第1章 磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

我们为什么而工作

工作造就人格

“极度”认真地工作能扭转人生

那些智慧迸发的瞬间

乍看的不幸，实际上是幸事

努力工作的彼岸是美好人生

坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

要每天反省

第2章 让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

改变“心态”

“迷恋”工作

感动给人注入新的动力

“抱着产品睡”

倾听“产品的哭泣声”

成为“自燃型”的人

勇于在“旋涡中心”工作

第3章 以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力

不断树立“高目标”

首先“必须得想”

把愿望渗透到“潜意识”

当你竭尽全力时，神灵将会现身

付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理
第4章 持续就是力量：抓紧今天这一天
持续的力量能将“平凡”变为“非凡”
比昨天更进一步
全力过好今天这一天
能力要用“将来进行时”
将“不可能”变为“可能”
“已经不行了”的时候才是真正的开始
苦难和成功都是考验
不要有感性的烦恼
哪怕险峻高山，也要垂直攀登
第5章 追求“完美主义”：怎样才能出色工作
出色的工作产生于“完美主义”
橡皮绝对擦不掉的错误
最重要的是“注重细节”
事先“看见完成时的状态”就定能成功
抓住一切机会磨炼“敏锐度”
不是“最佳”，而是“完美”
第6章 “创造性”地工作：每天都要钻研创新
敢于走“别人没走过的路”
“扫地”改变人生
外行的长处是可以自由发想
既然定了计划，就一定要实现
乐观构思、悲观计划、乐观实行
将创造发明导向成功的“正确的地图”
结语 人生·工作的结果=思维方式×热情×能力
做人的“正确的思维方式”

附录 干法：经营者应该怎样工作

关于盛和塾

# 译者序　热爱的力量

曹岫云　稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

稻盛和夫是一位传奇人物。他出身是科学家，25岁时在精密陶瓷领域内就有划时代的发明创造。但他出名却是企业家，稻盛27岁时开始创业，赤手空拳40年间创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。然而，我认为稻盛先生本质上是哲学家，而且是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。科学家、企业家、哲学家，一身而三任，这在人类历史上是空前的，在当今世界上是唯一的。

稻盛先生65岁时从经营第一线引退后，将心血倾注于“盛和塾”及“京都奖”等公益活动上。13年后的2010年2月1日，在日本政府再三恳请之下，稻盛先生以78岁高龄毅然出任破产重建的日本航空公司的董事长，仅仅一年就让日航起死回生，并创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还是当年全世界727家航空企业中的最高利润。

传奇人物的身上又增添了一笔浓重的传奇色彩。

然而，让稻盛先生成为传奇人物的稻盛哲学却丝毫没有任何神秘的色彩，恰恰相反，这种哲学十分朴实，用稻盛先生自己的话来说甚至有点“幼稚”。这种哲学，每位企业家，甚至每个人都能掌握，都能实践。当你读完稻盛先生的《干法》一书以后，我相信你自己就能得出上述结论。

读《干法》这本书的时候，我有一种发自灵魂深处的强烈感动，为了与读者分享这种感动，我不仅翻译了这本书，而且觉得应该借此书中文版出版的机会，将我读此书、译此书时心灵上所受的冲击，以及我自己的感悟和实践告诉读者。

《干法》从字面上讲，似乎是讲述如何有效工作的方法，但其实这本书的重点，并不是讲具体的工作方法，而是论述位于工作方法前面的问题。它着重阐述人生观中的“劳动观”“工作观”，而这个问题具有重大而深刻的现实意义。

## 热爱导致成功

你想获得事业的成功和人生的幸福吗？如果你想这样，稻盛先生告诉你，这很简单，但前提是你必须热爱自己的工作。“热爱”这个词，稻盛先生又常常用“喜欢”“迷恋”这类词汇来表达。

如果你不喜欢、不热爱你当前的工作，那么在多数情况下，你得马上改变你的心态，哪怕是强迫自己改变。

如果你热爱自己的工作，你就会全身心投入。如果你全身心投入，就会产生良好的工作结果，你这种工作态度和工作结果不但能获得周围人的肯定，而且会让你从内心感到满足并产生自信。而这又会成为动力，激励你更努力地投入工作……这样的良性循环，不仅是成功的必要条件，从某种意义上讲，它甚至就是成功的充分条件。因为这种良性循环可以改变你的命运。

这就是稻盛先生最重要的人生经验之一。转变自己的心态，从不喜欢自己的工作到喜欢、热爱乃至迷恋自己的工作，稻盛的命运就从这里开始发生了戏剧性的变化。

## 热爱燃起激情

我很幸运，2001年10月28日这一天，我在天津第一次见到了稻盛和夫先生，从此与稻盛和稻盛哲学结下了不解之缘。

当时我自己已经有了多年经营企业的经验，但在经营和人生中有许多困惑。在接触稻盛和稻盛哲学的一瞬间，我有一种豁然开朗的感觉，所谓“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在，灯火阑珊处”。我觉得稻盛先生将人生和经营的基本问题都讲清楚了，讲透彻了，而且他做出来了，做得近于完美。在现实世界中，我还从未见过像稻盛这样纯粹而且思想深刻的人。凭直觉，我感到稻盛先生可以成为自己的精神导师，稻盛哲学就是我一直寻找的人生真理。

同年12月我专程拜访了位于京都的京瓷公司，购买了稻盛先生的全部著作，订购了自创刊以来所有的《盛和塾》杂志。

我在天津会议上发表的论文《百术不如一诚》，在天津会议后写给稻盛先生的信《解读稻盛成功方程式》，以及2004年寄给稻盛先生的《关于实事求是：读稻盛先生〈企业人所见中国之现状〉及〈中共中央党校讲演要录〉有感》等文章，受到稻盛先生的称赞，并在日本《盛和塾》杂志上陆续刊载。

我多次赴日本参加日本“盛和塾”全国大会（后称世界大会）和塾长例会，并有机会经常向稻盛先生当面请教。2006年我所著《稻盛和夫成功方程式》一书在中国出版后，又被译成日文，经稻盛先生亲自推荐，在日本出版并畅销。在2007年3月30日中文版《京瓷报》上，稻盛先生评价此书道：“正是透彻理解京瓷哲学的非京瓷人所著，所以很值得参考。”

2007年我与无锡许多志同道合的企业家一起筹建了中国首家“盛和塾”——“无锡市盛和企业经营哲学研究会”。同年7月2日，稻盛先生率领日本盛和塾120位企业家来无锡举办开讲式。

2008年2月，为了配合胡锦涛主席访问日本，中央电视台《对话》栏目，准备制作专题节目“中国制造和日本制造”，他们希望邀请稻盛先生作为日方主嘉宾参加节目的录制。受该栏目导演的委托，我出面邀请稻盛先生获得成功。2009年4月受有关方面的委托，我又赴日本，当面邀请并说服稻盛先生6月9日到清华大学、6月10日到北京大学、11月2日到“中外管理第18届官产学恳谈会”上发表讲演，均获成功。

近年来，我翻译了稻盛先生的著作《你的梦想一定能实现》《干法》《活法》《敬天爱人》《坚守底线》《心法：稻盛和夫的哲学》《燃烧的斗魂》《稻盛和夫的实学》《阿米巴经营》《成功激情》《调动员工积极性的七个关键》以及稻盛先生与梅原先生合著的《拯救人类的哲学》共12本书，编译了《在萧条中飞跃的大智慧》《六项精进》《经营十二条》《经营为什么需要哲学》《心灵管

理》《领导者的资质》《稻盛和夫语录100条》7本书，审译了《活法叁：人生的王道》，并为各书写了推荐序言。同时，这7年来，我还翻译了稻盛来华以及每年在盛和塾世界大会上的全部讲演文稿。应出版社要求，我夜以继日，只花了3个星期就写出了《稻盛和夫记》——稻盛和夫60个哲理故事，初版2万册当即被当当网一家买断。

2010年，由稻盛先生亲自提议的稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司正式成立，我担任董事长。由于公司干部员工齐心协力，由于全国“稻盛迷”的全力配合，我们成功召开了稻盛和夫经营哲学北京报告会，青岛、广州、大连、重庆、成都以及杭州报告会，2015年5月还要召开3000人规模的稻盛和夫经营哲学上海报告会。每次报告会场面火爆，好评如潮。这几年中，中央电视台采访稻盛先生达7次之多，节目播出之后，影响深远。

我今年已经69岁，每天工作12~15个小时，星期天、节假日也不例外。除公司内部工作，翻译工作外，有时一个月乘飞机十余次，应邀去各大企业和各地盛和塾，宣讲稻盛哲学和阿米巴经营，解答企业家们的问题，有时连续讲解五六个小时。如此大的工作量，家里人、企业同事、周围的朋友、日本友人都为我的健康担忧。但因为稻盛哲学和实学是正确经营企业的强大思想武器，受到广大企业家发自内心的热忱欢迎。所以工作虽然忙碌，我却总是乐在其中，并不感到过度疲劳。因为带着紧迫感和紧张感，所以往往精神充沛，信心十足，真是“不知老之将至”。我想，这么重要的工作居然落到我的头上，我居然似乎尚能胜任，这让我感到格外荣幸，抱着一颗感恩之心，我内心的充实和满足难以言表。

我想，无非是因为我对这项工作的热爱燃起了我的激情，而且使这种激情持续不断。我在亲身实践中领会了稻盛先生在《干法》中阐述的这个道理。

## 热爱激发灵感

一位著名的德国汉学家说：“没有翻译就没有新中国，因为没有翻译，马克思

主义就无法传进中国。”这是强调翻译重要性的一句很中肯的话。

翻译要达到信、达、雅的境界，译者至少要具备四种能力，即外语能力、母语能力、理解能力和表达能力。除此之外，有时甚至还涉及译者的人格、治学作风以及心灵的状态。

译者只能按自己的理解来翻译原著，往往文字上似乎译出来了，但作者的思想却译不出来，有时甚至把作者的原意弄颠倒了。

有时即使理解了，但要把理解的意思用文字准确、流畅、恰如其分地表达，仍然颇费思量。表达不到位、不充分，不足以带给读者感动乃至震撼，但用词过了头，又在瞬间减弱甚至失去了作者观点原本具备的说服力。

我的经验是，不理解或原意吃不准时，可以查阅资料，可以请教别人，甚至请教作者或作者周围的人。但如何将原著的精神如实表达，译出神韵，让读者易于理解，并有阅读快感，却常常让我绞尽脑汁，费尽心思。

经常出现这样的情况：读了作者一段精彩的话，备受感动，但因为文化的差异，用中文如何表达，却手足无措，很是焦急。但是，既然热爱这项工作，我就不敢怠慢，不敢敷衍，无论如何必须把作者的思想忠实地传递给读者。这样一种强烈的愿望似乎会进入潜意识，让我在散步时，洗澡时，睡觉醒来时，甚至如厕时，头脑里灵光一闪，出现神来之笔，我因此会心一笑。当这一节翻译完成后，对照翻译前的窘态，我自己也会吃惊，我竟能译得如此酣畅淋漓。

我很喜欢辛弃疾的词：“我看青山多妩媚，料青山看我应如是。”当稻盛的著作融入我的心中时，当我的心融入稻盛的著作之中时，当自己和自己的工作对象融为一体时，灵感就会油然而生。

常常出现的这种小小的灵感，虽然同稻盛先生开发划时代的新产品时上苍赋予他的灵感不可同日而语，但在翻译和平时的工作实践中，我也深切体会到了稻盛先生有关热情可以激发灵感这个重要的思想。

## 热爱陶冶人格

稻盛哲学的精髓可以用“提高心性，拓展经营”这句话来表达。所谓“提高心性”，稻盛先生又常用磨炼灵魂、净化心灵、提升理念、陶冶人格、扩展器量等说法来替代。

这里又出现一个因果循环：只有提高心性，才能拓展经营；反过来，只有在拓展经营的实践过程中才能提高心性。

换言之就是：比完成活儿更重要的是完善干活人的人格。但是干活人的人格必须在干活中才能提升和完善。

“工作造就人格”。要全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精，这样做就是在耕耘自己的心田，就可以造就自己深沉厚重的人格。

用真挚的态度，正面面对生活、工作、经营中的现实问题，绝不逃避，拿出勇气，用良知去应对解决，这个过程本身就是提高心性。

稻盛先生说：“回顾自己人生的每一天，其实就是通过经营实践，不间断地提升自己心性的每一日。”

我在平时的工作中，特别在传播稻盛哲学和阿米巴经营的过程中，对这一点有特别深刻的感受。

热爱工作，投身事业，在这个过程中，抑制私心，陶冶人格，鼓足勇气，贯彻正义，这样才能获得周围人们由衷的信任和尊敬。

在急功近利的世风中传播稻盛的利他哲学，好比“向沙漠中洒水，在急流中打桩”，需要有明确的信念、强烈的愿望、坚定的意志和甘愿付出自我牺牲的勇气。

我把传播稻盛哲学看作自己的天职。稻盛先生说：“天职需由自己创造。”而这

项事业的最高报酬不是别的，就是磨炼自己的灵魂，使它在人生谢幕之时比开幕之初高尚一点点。

## 热爱获得天助

天道酬勤。只要热爱工作，只要抱着纯粹的动机、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，就能感动上帝，获得天助。因为这种态度符合天道，与天地宇宙的意志相一致。

稻盛先生在谈到日航重建成功时说："看到我奋不顾身的样子，神灵、上天，或者说是自然，因感动而向我伸出了援助之手。如果不是这样，日航如此奇迹般的回升是根本不可能的。这不是人的力量，只能说是Something Great，即某种'伟大之物'在发挥作用。这种'伟大的存在'让我参与了日航重建，并援助推动重建工作取得了卓越的成功。"

稻盛哲学在中国的传播也开始出现类似的现象。中国已经出现了一批实践稻盛敬天爱人哲学的优秀企业。"一灯照隅是国宝"，一个行业中只要出现一家这样的企业，就能影响整个行业的风气。"一灯照隅，万灯照国"，如果每个行业都出现这样的企业，就可能改变整个商业文明的走向：从利己的文明走向利他的文明。

这不但是可能的，而且是必然的。因为这就是天意。违背天意，人类将没有未来。

2015年2月5日

# 中文版序　我的劳动观

本书的原著于2009年4月在日本出版以后，立即成为畅销书，并连续占据排行榜前列。出版后不到一年，接连再版，获得年轻读者们广泛的支持。

我写这本书是出于对日本社会变质的深刻忧虑。第二次世界大战以后，日本从废墟中奋起，经济快速增长，成为世界第二经济大国。但是，人们在赞叹物质富裕的同时，却丧失了最重要的价值观，而正是这种价值观才从根本上支撑了日本经济的发展。

这里所说的价值观指的是劳动观，就是对工作的基本观念。工作在人的一生中占的时间最多，人们在工作中学到的东西也最多。但是，现在许多人却找不出在工作这一尊贵的行为中所包含的目的和意义。

因此，多年来，在日本的年轻人中逃避工作的倾向逐渐严重。比如，在年轻人中，不想认真干活，靠打零工糊口，无固定工作的自由职业者急速增加，这已经成为一个很大的社会问题。

另一方面，由于泡沫经济的消极影响，在理应承担起当今社会责任的这一代年轻人中，将“流汗工作”视为美德的社会风气逐渐淡薄，而不劳而获，想靠投机赚大钱的恶劣风潮却在逐年增强。

这种劳动观、价值观的变化，伴随日本劳动人口的减少，再加上人们劳动热情的降低，不仅招致日本国际竞争力的下降，而且对日本这个国家的成长和发展也投下了阴影。

这样下去，日本将会国将不国。所以，就在今天，必须对劳动，对工作，从根本上重新审视。

将劳动、工作的目的和意义及其方法告诉年轻的一代。抱着这样的使命感我

执笔直书。

我认为，上述观点对于取得惊人的经济发展的中国而言，也具有同样的参考意义。据说，中国在伴随经济增长而来的急剧的社会变动中，产生了一些不好的社会现象。今后中国要持续高速的经济增长，要成为全球第一经济大国，那么，如何在整个社会确立正确的劳动观、价值观，将是一个不可等闲视之的巨大的课题。

本书的内容不过是从我粗浅的人生经验和思索中所产生的质朴的“劳动观”。但同时，它又是从我70余年的切身经历中所获得的不可动摇的“信念”，也可以说它是被实践证明了的正确的“哲学”。

表述我“劳动观”的这本书，如果能成为肩负中国未来的年轻人前进的路标，我将感到莫大的荣幸。自古以来中国人一贯真挚地追求正确的为人之道，这是值得中国人高度自豪的。如果本书中的观点能为中国人广泛接受，也将是我的望外之喜。

# 前言　幸福“工作法”

## 为了度过有价值的人生

日本这个国家迎来了一个“没有方向的时代”。一方面，人们找不到前进的明确指针；另一方面，人们又面临许多过去未曾碰到过的问题：社会趋向于少子高龄化，人口减少，地球环境恶化等。同时我们看到，人们的价值观本身也陷入了混乱之中。

对于人生中费时最多的“劳动”的观念扭曲，以及对于“工作”的认识改变，正是价值观混乱的表现。

“人为什么要工作？”“劳动究竟为了什么？”现在多数人已经丧失了对工作目标和意义的正确认识。

讲述如何提高日常工作效率的技术，以及操作指南之类的书籍汗牛充栋，但是，工作的根本意义究竟在哪里？这么重要的问题却无人探讨。

在今天的年轻人中，有一种明显的倾向在滋长，那就是不喜欢工作，厌恶劳动，并且还会尽可能地逃避工作的责任。

有的人把“努力工作”“拼命劳动”看得毫无意义，他们甚至对积极工作的人报以冷笑和鄙视。

还有许多人热衷于股票买卖，憧憬于“轻轻松松发大财”。很多人创办风险企业，其目的也只是想通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就脱离工作、享受生活。把这些当作人生目标的人正在日益增多。

与此同时，社会上还出现了恐惧劳动的倾向。

刚踏进社会的年轻人，把工作视作剥夺人性的苦役。甚至很多人干脆不求

职、不工作，而选择在父母的庇护之下混日子。要不然就不务正业，靠打零工糊口。无固定工作的自由职业者的增加，是劳动观念、工作意识改变所带来的必然结果。

把工作看成不得不干的“必要之恶”，这种观念在私下里似乎已经成了人们的常识。

心里还是不愿工作，但为了要吃饭又不得不干，抱着这种心态，很多人都希望工作轻松而又能多赚钱。不想受企业的约束，只重视私人活动的时间，只想埋头于个人兴趣，这样的生活方式，在富裕的时代背景之下，深深渗透到了年轻人群体当中。

因此，今天许多人已经丧失了对“工作”的根本意义的正确认识，不愿好好地面对它。

对这样的人，我想问一句：难得来这世上走一回，你的人生真的有价值吗？

对，我不仅要问，而且无论如何，我要把自己对于“工作”的正确认识告诉给这些年轻人。

理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

在这本书里，通过讲述我对“工作”的思考和体验，我将告诉大家，劳动可以给你的人生带来多么巨大的收获。

## 工作是“万病良药”

我认为工作是对万病都奏效的灵丹妙药，通过工作你可以克服各种困难和考验，让自己的人生时来运转。

我们的人生是由种种苦难构成的。

苦难既不是我们希望的，也不是我们招惹来的，但意想不到的苦难却接踵而来。苦难和不幸袭击我们、折磨我们，让我们为自己的命运而怨恨，甚至灰心丧气，稍一气馁便被苦难击垮。

然而“工作”却隐藏着一种伟大的力量，它能够帮助你战胜命运中的苦难，给人生带来光明和希望。回顾我自己的人生，这个真理昭然若揭。我年轻时经历过种种挫折：先是初中升学考试失败，接着患上肺结核，徘徊于死亡边缘。后来拖着孱弱的身体第二次考初中又落榜，同时因为战乱家屋又被烧成废墟。

在我15岁以前幼小的心灵中，接连的厄运让我几度丧失对生活的希望，然而考验还在继续。

考大学及后来找工作的经历仍是不断地让我失望伤心。第一志愿的大学医学部没能考上，只进了一所地方大学的工学部。于是，我只有从懊恼中振奋精神，拼命用功读书。学校给了我很高的评价，这给了我极大的鼓励，然而毕业后去大企业求职应试却又屡遭挫折。

最后由老师介绍，总算进了京都一家制造电瓷瓶（装在铁塔或电线杆上支撑电线的绝缘陶瓷器具）的小公司。这是一家濒临破产的亏本企业，上班后第一个月的工资就没有如期发放，公司给我们的答复是“请再等等”。

这一年我23岁，我哀叹自己的命运，心中苦恼：“为什么不幸和苦难一次又一次降临到我的身上，我今后的人生将会是怎样的呢？”然而，仅仅因为一件事情，被残酷命运捉弄的我的人生，居然发生了彻底的、戏剧性的变化，从此我开始走出人生新的一步。

这件事情就是我改变了自己的想法，开始拼命投入工作。

不可思议的事情发生了，我人生的齿轮——过去一直在苦难和挫折的方向上运转，现在开始朝着幸运的方向转动了。此后，我的人生进入崭新的状态，充满希望，不断成功。

读者当中也许有很多人每天都在工作，却不理解工作的真正意义，因而天天烦恼、痛苦、叹息。我希望他们务必懂得：“劳动”是“医治百病的良药”；工作能够克服人生的磨难，让你的命运获得转机！

# 第1章　磨炼灵魂，提升心志：为什么要工作

∷理解工作的意义，全身心投入工作，你就能拥有幸福的人生。

∷日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

∷对今天做过的事，老老实实地进行反省，发誓从明天起认真改进。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

# 我们为什么而工作

为什么而工作？工作是为了获得生活的食粮。很多人是这么想的。他们认为，为了吃饭获取报酬，就是劳动的价值，就是工作首要的意义。

诚然，为了获得生活的食粮，是工作的重要理由之一，这没有错。然而，我们拼命工作，难道仅仅为了吃饭这一个目的吗？

人工作的目的是为了提升自己的心志——这是我的观点。

提升心志是一件非常困难的事情，有的僧人经历长期严格的修行，也未必能够做到。但是，在工作中却隐藏着可以达到这个目的的巨大力量。

工作的意义正在于此。

日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

我曾在一个电视访谈节目中听过一位修建神社的木匠师傅的话，很受感动。他说：

树木里宿着生命。工作时必须倾听这生命发出的呼声——在使用千年树龄的木料时，我们工作的精湛必须经得起千年日月的考验。

这种动人心魄的语言，只有终身努力、埋头工作的人才说得出来。

木匠工作的意义在哪里？它的意义不仅在于使用工具修筑漂亮的房屋，不仅在于提高木工技能，更在于磨炼人的心志，塑造人的灵魂——我在这位师傅的肺腑之言中听出了这样的意蕴。

他已70多岁，只有小学毕业，职业生涯一直就是修建神社。几十年间只从事这一项工作，又苦又累，不胜厌烦，有时也想辞职不干，但他还是承受和克服了

这种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研。在这样的过程中孕育了他厚重的人格，所以才能说出如此语重心长的人生体验。

像这位木工师傅一样，将自己的一生奉献给一门职业，埋头苦干，孜孜不倦，这样的人最有魅力，也最能打动我的心弦。

只有通过长时间不懈的工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆。 每次与这样的人接触，就能引起我的重新思索，思索工作这一行为的神圣性。

同时我衷心希望，生活在现代的年轻人，你们承担着对未来的责任，在工作中切不可好逸恶劳，不要逃避困难。希望你们秉持一颗纯朴的心，全身心地投入到工作中去。

有时你们或许会感到疑惑："工作到底是为了什么？"每当此时，希望你们记住下面这句话：

工作能够锻炼人性、磨砺心志，工作是人生最尊贵、最重要、最有价值的行为。

# 工作造就人格

想好好活，就得好好干，这一点很重要。

工作就是提升心志、磨炼人格的“修行”。这样说并不过分。

大约在十年前，我和一位德国领事对谈时，听到这样的话：

劳动的意义不仅在于追求业绩，更在于完善人的内心。

工作最重要的目的在于通过工作来磨炼自己的心志、提升自己的人格。就是说，全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这样做就是在耕耘自己的心田，可以造就自己深沉厚重的人格。

“工作造就人格”，就是要通过每一天认真踏实的工作，逐步铸成自己独立的、优秀的人格。这样的事例，从古至今，从东方到西方，不胜枚举。只要翻开伟人们的传记，随处可见。

凡是功成名遂的人毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。通过艰苦卓绝的努力，在成就伟大功绩的同时，他们也造就了自己完美的人格。

有这样一则小故事值得玩味：

在南太平洋新不列颠岛上，有一个未开化部落的村庄，那里的人们都认同“劳动是美德”这一观点。在他们的生活中渗透着一种纯朴的劳动观：“认真劳动能塑造美丽心灵”，“美好的工作产生于美好的心灵”。

在这个村落里，主要的劳动内容是烧荒式的农业，作物是甘薯。

在那里，根本不存在“工作是苦役”这样的观念。村民们通过工作追求的目标是：“工作得到的美的成果”和“人格的陶冶”，就是要把工作做得完美，并由此磨炼

自己的人格。

村民们互相评论各自田地的整修情况、作物的长势以及泥土的气味，气味好闻的被夸为“丰登”，气味难闻的则被贬为“不毛”。

经过这样一番评价，田地耕作得精细的人就会被称为“人格高尚的人”，会受到全村人的尊敬。

也就是说，这个村子里的村民是通过劳动的成果——田地是否整齐，作物是否丰收，来判断一个人的人格的。田头工作出色、工作成果显著的人，就被认为是优秀的人，是人格高尚的人。

对他们来说，劳动是获取生活食粮的手段，但同时又是磨炼心志、修炼人格的手段。“出色的工作唯有出色的人才能完成”，这种简朴却切中肯綮的劳动观在原始社会中普遍存在。

而在给人类带来近代文明的西方社会里，从基督教思想起源，“劳动乃是苦役”这个观点相当普及。这一点在《圣经》一开头的亚当和夏娃的故事中就表达得十分清楚。

他们是人类的祖先，因为偷吃了上帝禁食的果实，被赶出伊甸乐园。原来在乐园里他们不需要劳动，但遭放逐后，为了得到食物，他们不得不怀着痛苦的心情开始劳作。

在这个众所周知的故事里，人们是为了抵赎自己的“原罪”，才不得不接受“劳动”这种惩罚。于是劳动在人们的意识里成了一种负面的、否定的形象。

也就是说，对于欧美人而言，劳动本是一种充满痛苦、让人厌恶的行为，因而产生了近代的劳动观：工作时间应该尽量缩短，工作报酬应该尽量增加。

然而在日本原本不存在这样的劳动观。不仅如此，过去的日本人，不管从事

何种职业，总是从早到晚辛勤地劳动。他们认为劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感、自豪感，并能让人明白生活的意义，劳动是高贵的行为。

有许多优秀的工匠，只要专心磨炼技能，制造出赏心悦目的产品，他们就会感到有一种说不出的自豪和充实；因为他们认为劳动是既能磨炼技能，又能磨炼心志的修行，他们把劳动看作自我实现、完善人格的“精进”的道场。可以说，多数日本人都曾经抱有这种有深度的、正确的劳动观和人生观。

然而，近年来，随着社会逐步西方化，日本人的劳动观发生了巨大的变化。这就是本章开头所提到的，劳动是为了获得生活的食粮，劳动是“必要之恶”。因而许多日本人把劳动看作一项单纯的苦差事，甚至厌恶劳动，厌恶工作。

## “极度”认真地工作能扭转人生

话虽这么说，但我原本也不是一个热爱劳动的人，而且我曾经认为，在劳动中要遭受苦难的考验简直是不能接受的事。

孩童时代，父母常用鹿儿岛方言教导我：“年轻时的苦难，出钱也该买。”

我总是反驳说：“苦难？能卖了最好。”那时的我还是一个出言不逊的孩子。

通过艰苦的劳动可以磨炼自己的人格，可以修身养性，这样的道德说教，同现在大多数年轻人一样，我也曾不屑一顾。

但是，大学毕业的我，在京都一家濒临破产的企业——松风工业就职以后，年轻人的这种浅薄的想法就被现实彻底地粉碎了。

松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的企业，原是在日本行业内颇具代表性的优秀企业之一。但在我入社时早已面目全非，迟发工资是家常便饭，公司已经走到了濒临倒闭的边缘。

业主家族内讧不断，劳资争议不绝。我去附近商店购物时，店主用同情的口吻对我说：“你怎么到这儿来了，待在那样的破企业，老婆也找不到啊！”

因此，我们同期入社的人，一进公司就觉得“这样的公司令人生厌，我们应该有更好的去处”。大家聚到一块儿时就牢骚不断。

当时正处于经济萧条时期，我也是靠恩师介绍才好不容易进了这家公司，本应心怀感激，情理上就更不该说公司的坏话了。然而，当时的我年少气盛，早把介绍人的恩义抛在一边，尽管自己对公司还没做出任何贡献，但牢骚怪话却比别人还多。

入公司还不到一年，同期加入公司的大学生就相继辞职了，最后留在这家破

公司的除了我之外，只剩一位九州天草出身的京都大学毕业的高才生。我俩商量后，决定报考自卫队干部候补生学校。结果我俩都考上了。

但入学需要户口簿的复印件，我写信给在鹿儿岛老家的哥哥，请他寄来，等了好久毫无音讯。结果是那位同事一个人进了干部候补生学校。

后来我才知道，老家不肯寄户口簿复印件给我，是因为我哥哥当时很恼火："家里节衣缩食把你送进大学，多亏老师介绍才进了京都的公司，结果你不到半年就忍不住要辞职。真是一个忘恩负义的家伙。"他气愤之余拒不寄送复印件。

最后，只剩我一个人留在了这家破败的公司。

只剩我一个人了，我非常苦恼。

我那时候想，辞职转行到新的岗位也未必一定成功。有的人辞职后或许人生变得更顺畅了，但也有的人人生却变得更加悲惨了。有的人留在公司，努力奋斗，取得了成功，人生很美好；也有的人虽然留任了，而且也努力工作，但人生还是很不如意。所以情况因人而异吧。

究竟离开公司正确，还是留在公司正确呢？烦恼过后我下了一个决断。

正是这个决断迎来了我"人生的转机"。

只剩我一个人孤零零地留在这个衰败的企业了，被逼到这一步，我反而清醒了。"要辞职离开公司，总得有一个义正词严的理由吧，只是因为感觉不满就辞职，那么今后的人生也未必就会一帆风顺吧。"当时，我还找不到一个必须辞职的充分理由，所以我决定：先埋头工作。

不再发牢骚，不再说怪话，我把心思都集中到自己当前的本职工作中来，聚精会神，全力以赴。这时候我才开始发自内心并用格斗的气魄，以积极的态度认真面对自己的工作。

从此以后，我工作的认真程度，真的可以用“极度”二字来形容。

在这家公司里，我的任务是研究最尖端的新型陶瓷材料。我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，睡在那里，昼夜不分，连一日三餐也顾不上吃，全身心地投入了研究工作。

这种“极度认真”的工作状态，从旁人看来，真有一种悲壮的色彩。

当然，因为是最尖端的研究，像拉马车的马匹一样，光用死劲是不够的。我订购了刊载有关新型陶瓷最新论文的美国专业杂志，一边翻辞典一边阅读，还到图书馆借阅专业书籍。我往往都是在下班后的夜间或休息日抓紧时间，如饥似渴地学习、钻研。

在这样拼命努力的过程中，不可思议的事情发生了！

大学时我的专业是有机化学，我只在毕业前为了求职，突击学了一点无机化学。可是当时，在我还是一个不到25岁的毛头小伙子的时候，我居然一次又一次取得了出色的科研成果，成为无机化学领域崭露头角的新星。这全都得益于我专心投入工作这个重要的决定。

与此同时，进公司后要辞职的念头以及“自己的人生将会怎样”之类的迷惑和烦恼，都奇迹般地消失了。不仅如此，我甚至产生了“工作太有意思了，太有趣了，简直不知如何形容才好”这样的感觉。这时候，辛苦不再被当作辛苦，我更加努力地工作，周围人们对我的评价也越来越高。

在这之前，我的人生可以说是连续的苦难和挫折。而从此以后，不知不觉中，我的人生步入了良性循环。

不久，我人生的第一次“大成功”就降临了。

## 那些智慧迸发的瞬间

加入该公司后过了大约一年，我接受了一项新任务，是研究开发一种叫作“镁橄榄石”的新材料。“镁橄榄石”是一种新型陶瓷，绝缘性能好，特别适合于高频电流，据说用作电视机显像管的绝缘材料最为理想。与当时另一种主要材料滑石瓷相比，“镁橄榄石”的优势非常明显，应用已呈爆发式的增长。

但这种材料在合成成型方面却没有成功的先例。无论对我个人而言，还是对公司而言，“镁橄榄石”的研究开发是迫在眉睫又极具挑战性的。企业里没有什么像样的试验设备，我日以继夜，反复试验，结果总是不理想。我昼夜不分、苦思冥想、不停地试验，几乎把自己逼入了“痴狂”的状态，最后总算合成成功了。

后来我才得知，成功合成“镁橄榄石”的除我之外，只有美国的通用电气（GE）一家。所以，我开发的“镁橄榄石”引起了广泛的关注。

用高频绝缘性能特别优良的“镁橄榄石”作为材料，最早开发成产品的是“U字形绝缘体”。这是来自“松下电子工业”的订单，它是松下电器产业集团中负责显像管生产制造的一个部门。当时正逢日本家庭显像管式电视机开始普及，“U字形绝缘体”作为电子枪中的绝缘零件，使用我开发的“镁橄榄石”最理想不过了。

“U字形绝缘体”开发中最棘手的问题是原材料“镁橄榄石”粉末如何成型。这种粉末非常松脆，无法成型。像做面条一样，需要有黏性的材料。过去都是添加黏土，但黏土总是含有杂质。怎样才能解决这个“黏性”的问题，我每天思考、试验，绞尽脑汁，百思不得其解。有一天，令人难以置信的事情发生了。

那天，我一边想着这个难解的“黏性”问题，一边走进实验室。突然，我被某个容器绊了一下，差点跌倒，下意识一看脚下，鞋上沾上了实验用的松香树脂。

“谁把松香搁在这个地方！”正当我叫喊道，而就在那一瞬间：“就是它！”一个念头在我脑海里闪过。

我立即架起一个简单的锅，将陶瓷原料和松香放入锅中，一边加热一边混合，然后放进模子里成型。成型成功了，将它放进高温炉里烧结时，作为黏结剂的松香都被烧尽挥发，做出的成品“U字形绝缘体”中就不留任何杂质了。

那么令人头痛的难题居然一下子就解决了。

今天回头来看，那一瞬间只能称为“神的启示”。

当然，实际上想出这个解决方法的是我自己，然而，看到我那样拼命地工作，那样苦苦思索，神都看不过去了，神可怜我，赋予了我智慧。我想事情只能这样来解释。

因为类似的经验积累了许多次，所以后来遇到难题时，我就会对员工们说：“要让神愿意伸手援助，你就必须刻苦钻研，全身心投入工作。这样的话，不管面临多么困难的局面，神一定会帮你，事情一定能成功。”

此后，我开发的“U字形绝缘体”成为制造电视机显像管必不可少的部件，我们公司接到了松下电子工业的大量订单。就是这个产品让摇摇欲坠的公司有了起死回生的希望，全公司的期望集中到我一个人身上。

可以说，这时的技术和业绩也奠定了日后京瓷公司发展的基础。而且这个“最初的成功体验”让我悟到一个重要的道理：

即使在苦难当中，只要拼命工作，就能带来不可思议的好运。

“那家伙真可怜。”那时周围的人都这么说。我想人有一个时期处在这种不幸的境遇里也未必是坏事。

冬天越寒冷，樱花就开得越烂漫。人也是一样，不体验痛苦和烦恼，就很难有大的发展，就不会抓住真正的幸福。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子

返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

这么想来，人生中的困难和挫折，正是我人生的起点，或许也正是我最大的“幸运”。

比如，我不幸进入了连年亏损的松风工业公司，同期来的大学生中只剩下我孤零零一个人的时候，“稻盛君真可怜，大学里很用功，成绩这么好，却只能待在那样的破公司里，运气太差，他的人生今后不知会怎样呢。”朋友们这么评价我，不知是同情还是嘲笑。

看到同事们一个个凭各自的本领开拓进取，自己却无处可去，只能一个人龟缩在这倒霉的公司里——一种绝望感让我几乎精神崩溃。

但是，现在想来，正是这种不幸或考验教我懂得，只有拼命工作才能给人生带来好运。从这个意义上说，苦难和挫折是神赐予我的最好礼物。在逆境中坚持认真工作，拼命努力，我现在所有的成功都是建筑在这个基础之上的。

如果不经历苦难和挫折，考进了名校，就职于大企业，我的人生就完全不同了。

不管是顺境也好、逆境也好，不管自己处在何种境遇，都要抱着积极的心态朝前看，任何时候都要拼命工作，持续努力，这才是最重要的。

## 乍看的不幸，实际上是幸事

拼命工作会给人生带来意想不到的、美好的未来，即使这个道理你理解了，懂得了，但因为人本性中就有好逸恶劳的倾向，所以“工作令人生厌”“能不工作最好”这种念头时不时还会冒出来。

本来人这种动物，如果放任不管，就会流于安逸，只要可能就总想逃避苦难。这种基于人的本性、追求安乐的习性，我想不管是我们这些成长于战争年代的人，还是现代和平富裕时代的年轻人，基本上并没有什么区别。

过去和现在很大的不同是，在迫不得已的我们那个时代，即使你讨厌工作，现实环境也逼得你不得不努力工作。

我青年时期的日本，社会环境比今天不知严酷多少倍。无论你喜欢不喜欢，如果你不辛勤劳动，就连饭也吃不上。

另外，当时也很难像现在这样，选择自己喜欢的工作、寻找适合自己特点的职场。那时我们没有选择职业的机会，只能无条件地继承父母的工作，或者是一有就职的机会，就不管什么工作，先做了再说。这些情形在当时是理所当然的，而且一旦进入了某家公司，想要辞职也不那么容易，因为社会舆论不支持你这么做。也就是说，工作，在一家单位连续地工作，与你本人的意愿无关，而是社会的需要，或者说是你的义务。在这中间几乎没有你个人裁量和挑选的余地。

这样的事情在今天看来，似乎很不幸，但实际上这或许正是幸事也未可知。因为，在迫不得已的、辛勤的工作过程中，人们在不知不觉中就能获得人生的“万病良药”。

就是说，即使你讨厌工作，但又不得不努力工作，那么在努力工作的过程中，你脆弱的心灵就能得到锤炼，你的人格就能得到提升，你就能抓住幸福人生的契机。

## 努力工作的彼岸是美好人生

在现在这个和平富裕的年代，强迫劳动已经消失了。因此，在这样的时代，不好好工作、懒懒散散过日子，会给人生带来什么呢？我们应该认真思考。

假设你中了彩票，得到了一大笔钱，足够你玩乐一辈子。但你必定会感觉到，这样的幸运并不能带给你真正的幸福。

没有目标，不做工作，每天吃喝玩乐，如果长期持续这种无聊的生活，你不但不会成长，而且会丧失自己人性中那些美好的东西。长此以往，你与家庭、朋友的关系就会恶化，你将找不到人生和工作的意义。

获得心中快乐的前提是劳动。每天认真工作，努力获得回报，才能让你感受到人生的快乐和时间的可贵。

拼命工作的背后隐藏着快乐和欢喜，正像漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。欢乐和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿，这就是劳动人生的美好。

在距今40年前，京瓷公司首次在股票市场上市。之前的辛苦努力获得了社会的认可，同时自己赤手空拳创建的公司进入了一流企业的行列，我沉浸在无限的感慨之中。

于是就有人劝我从此好好玩乐，过轻松愉快的生活，他们说："反正资产也有了，从现在开始不妨放松休假，通过兴趣和余暇寻找快乐，你看怎么样？"

的确，最近有些风险企业的经营者们，依靠自己的才能发展了事业，股票很快上市。他们将自己的原始股票在市场上出售，获得了巨额财富，尽管只有三四十岁，就已开始考虑退休了。

京瓷上市时，我所持有的原始股还一股未抛，而发行新股所获的利润全部归公司所有。当时我还不到40岁，但我思考的是趁上市的机会"从今以后得更加努力

地工作”。

上市后，我不仅要继续为员工及其家属谋福利，还要为普通投资者的幸福做更多事。不仅不能休闲放松，我负的责任还将更大、更重。

我认为，上市并不是终点，只是新的起点，企业从此以后必须更好地发展。所以在上市时，“回归创业的初衷，哪怕汗流浃背，哪怕沾满尘土，让我们同心协力加油干！”我一边鼓励员工，一边也在自己心中重新下定了决心。当初的这些情景至今仍记忆犹新。

## 坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

人很容易骄傲自大，因为人是一种充满烦恼的动物。人若想要提升心志，重要的是要抑制自己的邪恶之心。

人的烦恼据说有108种之多。

其中“欲望”“恼怒”“愚痴”这三者都是卑怯之心，是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心，要驱赶也驱赶不走。释迦牟尼把这三者称为“三毒”，它们是将人的行动导向错误道路的万恶之源。

“想获取比别人更多的金钱”“想得到比别人更高的评价”——无论谁的心里都潜伏着这样的欲望。当这种欲望得不到满足时，人们就会“恼怒”。“为什么这么不如意？”人们接着就会发泄“愚痴”和不满。人是不幸的动物，生活中总是被这“三毒”支配。

然而，人生在世又少不了这“三毒”，它们如果根本不存在，人就无法生存。因为人有血肉之躯，为了生存，这“三毒”又是必要之心，是自然赋予人的本能。比如，为了维持自己的生存，人要满足自己的食欲，对攻击自己的敌人要表达愤怒，要在达不到自己希望的状态时发泄不满，这些都无法戒除。

但这“三毒”却切不可过度。唯有拼命地“工作”。

“三毒”不能完全排除，但却必须做出努力让毒素稀释。而要达到这个目的，可以说独一无二的方法，就是拼命地“工作”。

“愚直地、认真地、专业地、诚实地”投身于自己的工作，长此以往，人就能很自然地抑制自身的欲望。此外，热衷于工作，还能镇住愤怒之心，也会无暇发牢骚，而且日复一日努力工作，还能一点一点提升自己的人格。

从这个意义上说，“努力工作”就类似于修行。而实际上，释迦牟尼提倡的进入

悟境的六项修行——“六波罗蜜”，其中之一的所谓“精进”就是拼命地工作。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

## 要每天反省

在人生中，提升心志这件事，说起来容易做起来难，要实践并不简单。

说来可悲，不管人怎样一心思善、行善，但不知不觉中仍会做出出格的举动。一般人往往做不到把思善、行善贯彻始终，除非真正的圣人君子。

在这一点上，我虽这么说了，但我同样也做不到。

为了自我诫勉，为了不让邪恶之心轻易地控制自己，不知何时起，我就采用了一种自诫的仪式。当骄傲自满、自以为是这一类邪恶的念头在心中冒头时，我就立即给自己一个反省的机会。我年轻时就开始做这种努力。

例如，稍稍表现出傲慢，或者吹了牛，或者自己没有尽到责任时，夜里回到家里以后，或者第二天清晨起床后，就会对着洗脸的镜子，严厉地斥责自己：

“混账！”

然后又反省说：“神啊，对不起！”

就这样自我诫勉，内心宣誓从明天起继续保持谦虚的态度，改正错误，重新开始。我从年轻时起就养成了这样反省的习惯。这种习惯起到了修正轨道的作用，使我至今的人生，没有脱轨，仍能勇往直前。

重要的是，要努力去思善、行善，而同时一旦动了不好的念头，做了不好的事情，就要虚心反省。通过反省我们就能一步一步向上提升。

对今天做过的事，老老实实地进行反省，发誓从明天起认真改进。这样度过反省的每一天，我们不但能避免工作上的失败，而且有利于在人生中提升心志。

体悟

磨炼灵魂，就会产生利他之心。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事，为社会、为他人着想，并落实在行动中，你的命运就一定会向好的方向转变。

# 第2章　让自己喜欢上所从事的工作：如何投入工作

∵应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

∵无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

∵对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

## 改变“心态”

我原本也像随处可见的小青年一样，兴趣多变，不善于将心思集中在一件事情上。

那么，像我这样的年轻人，为什么在50年这么漫长的时间里能够一心一意专注于工作呢？

那是因为我付出了努力，我让自己喜欢上了自己的工作。

只要改变“心态”，每个人周围的世界就会发生戏剧性的变化。

前面已经提及，对于新型陶瓷的研究工作，一开始我并没有什么兴趣。在大学时我专攻的是当时最热门的有机化学，但我想去的公司不肯录用我，所以我不得已才就职于松风工业。这是一家生产绝缘瓷瓶、属于无机化学领域的企业，而研究新型陶瓷也是被分配的、不得不做的工作。

刚进公司时，我所属的研究室一共只有五六个人，除我之外，其他研究人员都是从事绝缘瓷瓶材料的改良工作的，因为在当时，那才是企业的核心产品。只有我一个人被指定去研究陶瓷的新材料（后来我将它命名为新型陶瓷），理由则是“将来在电子领域一定会需要高频绝缘材料”。

这个领域当时还是一个未知的世界，缺乏可靠的研究资料。另外，公司很穷，没有什么像样的实验设备，也没有上司或前辈可以指导我的工作。在这样的环境里，要做到“热爱自己的工作”实在不容易。

但是辞职转行又没成功，我只好留在这里。于是，我决定改变自己的“心态”。

“埋头到工作中去！”我努力说服自己。

即使做不到很快就热爱工作，但至少“厌恶工作”这种负面情绪必须从心中排

除。我决定倾注全力先把眼前的工作做好再说。

现在看来，这就是为了“喜欢工作”而做的努力吧，但是当时的我，对这一点也并没有清楚的认识。

因为几乎不具备与新型陶瓷相关的基础知识，所以一开始我先去大学图书馆寻找有关的文献资料。那时还没有复印机，我翻阅了过往的行业期刊和学术纪要，发现重要的内容就立即抄写在笔记本上。同时，虽然囊中羞涩，但我还是坚持购买研究所需的书籍。我还向美国陶瓷协会索要论文，那时总是辞典不离手，边看边译。总之，一切都是从获取最基础的知识着手的。

然后，我依据从这类资料中获得的信息开始做实验，根据实验结果，再去寻求新的理论解释，然后再做实验——不断反复这种细致而踏实的过程，就是我当时的工作。

在这个过程中，不知从何时起，我深深地为新型陶瓷的魅力所吸引，而且渐渐明白，新型陶瓷中或许隐藏着一个不可思议的、美好的前景。

“这样的研究，恐怕大学里也不会有吧，或许全世界也只有我一个人在钻研。”这么一想，枯燥的研究也显得熠熠生辉起来。

开始时，有一半是强迫自己，但不久就变得积极主动起来了，而且喜欢上了这项研究。再后来，就大大超越了喜欢不喜欢这样的层次，感觉到了这项工作所包含的重大意义。

“天职”不是偶然碰上的，而是由自己亲自制造出来的。

## “迷恋”工作

热恋中的情人，在旁人看来目瞪口呆的事情，他们却处之泰然。这一点有过恋爱经验的人都能理解。我年轻时虽说一心扑在工作上，但也不曾忽略过这样的感情。

在创建京瓷以前，在繁忙的工作之余，星期日，有时我会邀请关系亲密的女孩去看电影，看完后送她回家。本来电车可以直达，但有几次我故意提议从前一站就下车，边走边聊，慢腾腾地走了很长的路才将她送回家。

其实每天工作到很晚，身体应该很疲倦了，然而，走这么长的路我却丝毫不累，而且还非常愉快，劲头十足。

“有情人相会，千里变一里”，这句话真实地表达了我当时的心情。

工作也一样，应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

在旁人看来，“那么辛劳、那么艰苦的工作，太可怕了！简直无法忍受，根本无法坚持。”但如果你迷恋这个工作、热爱这个工作，那你就能够承受，一切都不在话下。

正因为迷恋工作、热爱工作，所以我就能长期坚持艰苦的工作，一以贯之，无怨无悔。

人就是这样，对于自己喜欢的事情，再辛苦也无怨言，也能忍受。而只要忍受艰苦、不懈努力，任何事情就都能成功。喜欢自己的工作——仅仅这一条就能决定人的一生，我想这么说一点也不过分。

要想拥有一个充实的人生，你只有两种选择：一种是“从事自己喜欢的工作”，另一种则是“让自己喜欢上工作”。一个人能够碰上自己喜欢的工作的概率，恐怕不足千分之一、万分之一。而且，即使进了自己所期望的公司，要能分配到自己所

期望的职位、从事自己所期望的工作，这样幸运的机会几乎没有。

大多数人初出茅庐，只能从“自己不喜欢的工作”开始。

但问题是，多数人对这种“不喜欢的工作”抱着勉强接受、不得不干的消极态度，因此对分配给自己的工作总是感到不满意，总是怪话连篇、牢骚满腹。这样下去，本来潜力无限、前程似锦的人生只会白白虚度。

无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

要把“被分配的工作”当成自己的天职，抱有这种心境非常重要。如果你还不肯抛弃“工作是别人要我做的”这种不恰当的意识，就无法从工作的“苦难”中解脱出来。

与其寻找自己喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作，脚踏实地，从眼前开始。寻找自己喜欢的工作，往往就像寻找一座空中楼阁；与其追求幻想，还不如先爱上眼前的工作。

只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，埋头工作。只要一心一意埋头工作，自然而然就能获得力量。有了力量，就一定能做出成果。有了成果，就能获得大家的好评。获得好评，就会更加喜欢工作。

这样，良性循环就开始了。

要想做出成绩，首要的就是运用自己坚强的意志去喜欢工作，除此之外别无他法。只要你这么做了，人生就将硕果累累。

## 感动给人注入新的动力

“热爱工作”“把工作当乐趣”，话虽这么说，但做起来就像僧人艰苦修行一样，并非易事。所以，若只是当苦行僧，一味强调吃苦耐劳而没有快乐，那也很难持之以恒。

因此，还必须要从工作中寻找快乐。

我的经验是，当研究工作进展顺利时，就要直率地表达出快乐；当研究成果受到别人的夸奖时，就要诚挚地表示感谢。继而将这种喜悦和感动当作精神食粮，然后继续投入艰苦的工作。

我想起一件发生在进公司后第二年的事，当时我正在全神贯注地测定实验数据。

那时，有一位京都名牌高中的毕业生，因家庭原因，不得已当了我的研究助手。他是一位头脑非常聪明的青年。我每天都让他帮助测定实验数据。“这种材料应该具有这样的物理性能吧。”我一边做预测，一边做实验，而由他来测定有关数据。

我生性就有单纯的一面。也许因为这个原因吧，每当实验测出的数据符合我原先的设想时，我就会高兴得“蹦、蹦”从地上跳起来。

这时，我的这位助手总是站在一旁用冷冷的目光注视着我。

有一天，同平时一样，一次实验完后我又开心得跳了起来，并对他说：“喂！你也该高兴啊！”但不料，他说的一席话，犹如一盆冷水从我的头顶浇到脚底。

他用鄙夷的眼神看着我，说：

稻盛，说句失礼的话，值得男子汉兴奋得跳起来的事情，一生中也难有几

回。但看你的样子，动不动就高兴得手舞足蹈，现在甚至叫我也要同你一起高兴，我是说你轻薄好呢，还是轻率好呢？总之，我的人生观与你不一样。

当时，我感到后背一阵冰凉。

确实，可以说他显得非常理性，但我却无论如何接受不了他的观点。只过了一瞬间，我就反驳说：

你说什么？因为小小的成功就能感到喜悦和感动，这样多好！要想坚持这种枯燥的研究，有了研究成果，就应该真挚地把高兴劲儿表达出来。这种喜悦和感动能给我们的工作注入新的动力，特别是现在研究经费不足、研究环境很差的条件下。要把研究做下去，我们就要为每一步小小的成功而庆祝，这样才能给我们增添新的勇气。所以不管你说我轻薄也好，轻率也好，今后我照样要为我的每一个小小成功而开心，并由此把工作不断向前推进。

参加工作才两年，就能讲出这么一番道理，我颇为自己感到骄傲。可惜我这些话却不为我的助手所理解。两年后，他悄然辞职，离开了公司。

如果当初他能理解我说的并把它当作动力，更加努力地工作。那结果将会怎样呢？

年轻的读者们，希望你们在工作中为自己的小小成功感到欣喜。要抱有一颗善被感动的心，要诚挚地对待生活。请把感动带来的能量当作动力，更加努力地工作！这就是在漫长的人生征途中顽强生活的最好方法，也是我不渝的信念。

## “抱着产品睡”

“紧抱自己的产品”——每当新产品开发的时候，我总是这么想。

对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

“工作是工作，自己是自己”，把“工作”与“自己”分开，让两者保持距离，这是最近年轻人中流行的观点。然而，要做好工作，就应该消除“工作”和“自己”之间的距离，要悟到“自己就是工作，工作就是自己”的程度。这两者密不可分。这个经验相当重要。

也就是说，连同身心一起，要全部投入工作、热衷于工作，达到与工作“共生死”的程度。如果对工作缺乏如此深沉的挚爱之情，就无法抓住工作的要领。

京瓷公司在创建后不久，曾制作过用于冷却广播机器真空管的“水冷复式水管”。因为过去生产这种水管的企业中技术人员走了，所以订单就发到了京瓷。

但是，京瓷以前只做小型陶瓷产品，这种水管尺寸太大（直径25厘米、长50厘米），用的是老式陶瓷原料，属于陶器，而且要在大管中通小冷却管，结构非常复杂。

京瓷不具备制造这类产品的设备，也没掌握相关的技术。尽管如此，由于客户盛情难却，我无意中就说出了“行，能做”，把任务应承了下来。既然接了任务，就绝不能失信，无论如何必须把产品做出来。

为了做好这一产品，我们付出了常人难以想象的辛劳。比如，原料虽然使用与一般陶器相同的黏土，但因为尺寸很大，要让产品整体均匀干燥极为困难。开始时，在成型、干燥的过程中，几乎每次都出现干燥不均、因而先行干燥的部分发生裂痕的现象。

可能是因为干燥时间过长吧，于是我尝试在缩短时间上下功夫，但结果仍不理想。我用了各种方法反复试验，最后想出一招，就是在尚未完全干燥、还处于柔软状态的产品表面卷上布条，再向布条上吹雾气，让产品慢慢地、一点一点地干燥。

但是还有新的问题随之产生。如果产品太大，干燥时间过长的话，产品会因为自身的重量发生变形。为防止变形，我又动了各种各样的脑筋。

最后，我决定抱着水管睡觉。

我在炉窑附近温度适当的地方躺下，把水管小心翼翼地抱在胸前，整个通宵我都慢慢转动着水管，用这种方法干燥，同时防止水管变形。

在旁人看来，这简直是不可思议的。

但当时我想的是“无论如何也要把这个产品培育成人”，我把它当作自己的孩子，倾注全部的爱。正因为如此，我能够通宵达旦紧抱水管。

这种让旁人看来心酸流泪的“认真”，让我顺利地完成了“水冷复式水管”的制造任务。

抱着产品睡，这的确有点不卫生，而且效率不高。在今天这个时代，这种带着泥土气的、低效的做法甚至令人生厌。

但不管时代怎么进步，干活时自己手上沾泥带油这种方式，虽已不再流行，但若缺乏“抱着自己的产品一起睡”那样的爱情，在工作中，就无法从心底品尝到那种成功的欣慰，特别是向新的、艰难的课题发起挑战并战胜它们时。

## 倾听“产品的哭泣声”

如果你能喜欢上你的工作，喜欢上自己制造的产品，那么当某个问题发生的时候，就一定能找到解决问题的方法。

比如，制造业中，许多时候，产品制成率（合格品相对于投入的全部材料的比率）很难提高。这时候，首先要迈开双腿走进现场，然后，要带着爱意，用谦虚的目光，对产品进行仔细的审视和观察。

如果你真的仔细倾听，你就能听到好似神之声音的“产品的哭泣声”。

就是说，产品的问题或机器的故障就会自觉地呈现在你面前。你会听到从产品或机器里发出的窃窃私语：“这样做，你看怎样？”它们会帮你找到解决问题的线索。

这就仿佛医生为了了解患者的病情，要用听诊器倾听患者的心跳一样。高明的医生只要听到心跳声和心搏数有异，立即就能感知患者身体的异常。

与此相同，倾听产品的声音，用心观察产品的细部，就能自然而然地明白问题和差错的原因所在。

京瓷的产品大多是电子领域使用的小型零部件，要寻找产品的问题很不容易。

那时候，就像医生总带着听诊器进诊疗室一样，我去生产现场时总是带着放大镜。我的放大镜由多枚透镜组成，用一枚镜片可以放大5倍，用两枚就可以放大10倍。我经常用这种放大镜对烧制成的产品逐个进行细致认真的检查。只要有一个小小的缺陷，就是不合格的产品。手拿放大镜仔细观察产品，等同于用耳朵静听产品的“哭泣声”。

如果找到了不合格的产品，就是听到了产品的“哭泣声”，我就会想，“这孩子

什么地方疼痛才哭泣呢？它哪里受伤了呢？”

当你把一个个产品完全当作自己的孩子，满怀爱意，细心观察时，必然就会获得如何解决问题、如何提高制成率的启示。

让我来讲这样一个故事。

制造新型陶瓷产品的过程是，首先要将原料粉末固定成型，然后放进高温炉内烧结。

一般陶瓷的烧制温度在1200度左右，而新型陶瓷要在1600度的高温中烧结。当温度达到1600度时，火焰的颜色不是红色的，在观察它的一瞬间，它会呈现一种刺眼的白光。

将成型的产品放进这样的高温炉中烧结时，产品会一点一点地收缩。收缩率高的，尺寸会缩小两成。而这种收缩在各个方向上并不均衡，若误差稍有不等即成为不合格产品。

另外，板状新型陶瓷制品烧结时，最初不是这边翘起来，就是那边弯下去，烧出来的产品就像干鱿鱼一样。对于新型陶瓷为什么会弯曲的问题，已有的研究文献上都没有记载。我们只有自己做出各种假设，然后反复试验。

在这个过程中，我们弄清了一点，那就是原料放进模具加压后，因为上面和下面施压的方式不同，原料粉末的密度也不同。反复试验的结果发现，密度低的下部收缩率大，因而发生翘曲。然而，虽然弄清了翘曲产生的机理，但要做到上下密度均匀却仍然很难。

这时，为了观察产品究竟是怎样翘曲的，我们就在炉子后面开了一个小孔，通过这个小孔观察炉内的状况，观察在什么温度下产品会弯曲、如何弯曲、它还有什么别的变化等。

果然，随着温度升高，产品就翘曲起来了。我们改变条件，多次试验，但无论怎样改善，产品还是像一个会动的生物一样，蜷曲起来。

看着看着，我都快沉不住气了，突然产生一种冲动，就想将手通过观察孔伸进去，从上面将产品压住。

这当然不可能。炉内是1000多度的高温，如果手伸进去，一瞬间就会烧毁，我当然明白这一点，但无论如何也要解决问题的强烈愿望，让我禁不住就想将手伸进高温炉。

然而，就在想把手伸进炉内将产品压住的瞬间，突然灵感来了："在高温烧结时，只要从上面将产品压住，它不就翘不起来了吗？"

于是，我们就用耐火的重物压在产品上烧制。结果，问题终于圆满解决，平直的产品做出来了。

这个例子说明，向工作倾注的爱情，就是最好的老师。

当工作遭遇困境、迷失方向时，它能让你倾听到产品发出的"窃窃私语"，帮你找到解决问题的线索，使你的事业开始新的起飞。

## 成为“自燃型”的人

物质有“可燃型”“不燃型”和“自燃型”三种。

同样，人也可以分为三种：第一种是点火就着的“可燃型”的人，第二种是点火也烧不起来的“不燃型”的人，第三种是自己就能熊熊燃烧的“自燃型”的人。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

像我这样的经营者整天考虑的就是，公司“应该做这个”“应该那么干才更好”这样的问题。刚参加工作的年轻人也会在自己心中描绘自己将来的梦想，思考我想做怎样的人、我想干怎样的事等问题。

但是年轻人中偶尔也有这样的人，他们相信虚无主义，总是表情冷漠，怎么也热乎不起来。不管周围的人干得如何热火朝天，他们不仅不燃烧，还给别人泼冷水，他们是冷若冰霜的人。

遇上这样的人可不好办。

在企业里，在体育团队里，这种“不燃型”的人哪怕只有一位，整个集体的氛围就会变得沉闷压抑。所以我总是这么想：

这种不燃型的人大可不必留在公司。我希望同事们都是自燃型的人，不用“点火”，他们也会自动燃烧。至少，当燃烧的我接近时，他们是能同我一起燃烧的“可燃型”的人。

所谓“自燃型”的人，就是从来不会“等别人吩咐了才去干”“因为有了命令才工作”的人，而是“在别人吩咐之前自发去干”的主动积极的人，他们应该都是热爱工作的人。

要想将自己的能量最大限度地发挥出来，让工作顺利进行，就必须成为热爱工作的“自燃型”的人。

## 勇于在“旋涡中心”工作

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

这样的人将成为全体人的中心，宛如一股上升的气流自平地而涌起，将全体人员卷入，带动整个组织一起行动。像这样自己主动领头、带动周围的人把工作有声有色地开展起来的人，我把他们称作“在旋涡中心工作的人”。

无论什么工作，一个人单枪匹马总是很难做好。你一定需要上司、部下以及周围人的协助才能顺利展开。

然而，如果你不是旋涡的中心，只在旋涡四周咕噜咕噜地跟着大家转，就很难体会到工作的真正乐趣。让自己进入旋涡中心，积极地把周围的人裹挟进去，你就能品尝到工作成功之后醍醐灌顶、如露入心的欣喜之情。

那么，怎样才能卷起旋涡呢？

一个组织里总有这样的人：没有谁来要求他做，他却自己主动提议要干这干那。面对这样的人，周围的人会说：“那就谁提议谁干好了。”

不是只有老一辈的人才会这样，年轻人中也有这样的人，他们会召集前辈、师兄们前来，然后向他们提出自己的建议。

比如，面前有一个课题：这个月的销售额要提高。

这时，如果一个刚参加工作不久的年轻员工提出：“师兄，董事长讲了要提高销售额，今天下班后，大家集中讨论一下怎么来提高，好不好？”

如果能开口说出这样的话，那么此人就是“在旋涡中心工作的人”，他就有希望成为团队的领导者。

敢于说这样的话的人，不是为了装样子给别人看，而是真的热爱工作，有强烈的“问题意识”。只有这样的人，才有这种魄力。

热爱工作，就不会单纯按照上司的指示办，就会有自己“制造旋涡”的、自主努力的冲动。

这其实就是上一小节讲的“自燃型”的人，这种人工作上可以取得卓越的成果，人生也会更丰富多彩。

## 体悟

## 无论遇到什么事情都要感谢

我们必须用理性把这句话灌输进自己的头脑中。即使感谢的情绪冒不出来，也要说服自己。也就是说，随时都准备说一声“谢谢”，持有这种心态非常重要。

我常在内心告诫自己，只要实践这一条，就能提升自己的心志，走出幸运的第一步。

# 第3章　以“高目标”为动力：持续付出不亚于任何人的努力

∷人本来就具备使梦想成真的巨大的潜力。

∷这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

∷不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

每天每日，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈的愿望。

## 不断树立“高目标”

京瓷当时租用位于京都市郊、中京区西京原町的一家配电盘厂仓库，开始了创业，员工只有28名。

当时，只要一有机会，我就会向员工们说：“我们要成为西京原町第一的企业！达到西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一；达到中京区第一以后，就要争取京都第一；达到京都第一以后，就要争取日本第一，再然后，当然就是要达到世界第一。”但是实际上，不要说世界第一了，即使是要达到西京原町第一也绝不是什么简单的事。

西京原町虽然并不是一个很大的街区，但当时已经有了非常出色的企业。

从西京原町火车站到京瓷所在地的沿路上，有一家京都机械工具公司，生产修理汽车时用的扳手、扳钳等工具。当时汽车产业正在蓬勃发展，因此，这个工厂从早到晚都机器轰鸣，生机勃勃。

当时我带着刚刚创业的锐气，怀着稍有懈怠就可能垮台的危机感，带领京瓷夜以继日地拼命工作。但每当深夜我工作结束、路过这家公司时，都看见那里依然灯火通明，很多人都还在工作。

一个比京瓷不知大多少倍的企业还这么努力，我们要成为“西京原町第一”，谈何容易！

然而，我仍然会不停地和员工们讲“要成为西京原町第一”的目标，而且，“西京原町第一以后，就要成为中京区第一”——我坚持向所有京瓷人描绘更大的梦想。

中京区当时已经有了京都有代表性的企业——岛津制作所。这家企业近年还出了诺贝尔奖的获得者，非常有名。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作

所。

当然，说这些都没有确凿的把握，而就当时京瓷的规模和实力来说，设立这样的目标简直是自不量力。

然而，纵使是自不量力的梦想，是看似高不可攀的目标，还是要在胸中牢牢立下这个目标，并坚持不懈地在同仁面前展示这个目标 。这一点非常重要。

为什么？

因为人本来就具备使梦想成真的巨大潜力。

“要成为日本第一的企业！”在不断坚持这个想法的过程中，不知从何时起，你就会觉得这是理所当然的事。员工们也一样，会在不知不觉中和你一起共有这个似乎“荒谬的”目标，并为此每天都付出无尽的努力。

这种每天努力的积累，使我们京瓷公司达到了创业时谁也不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

## 首先“必须得想”

我年轻时，听过松下幸之助先生的一次演讲，那次讲话让我印象很深。

那是有关“水库式经营”的一次讲话。

京瓷创业之初，在经营方面我是外行，很希望学到成功经营者的经营秘诀。正在这时候，我得到了一份关于松下幸之助先生演讲的通知。被人们称为“经营之神”的这位先生，究竟用什么思想来经营企业呢？我很想知道。提出申请后，我满怀期待，来到了演讲会场。

当天因为工作关系我迟到了，只能站在会场最后一排，站着听讲。

经济景气的时候，不要以为经济会一直这样好下去，要考虑到经济不景气的时候你该怎么办。在财务上有余裕的时候就要注意储备，就像水库蓄水一样。经营企业，随时要为经济不景气时做好储备。

这是幸之助先生讲演的主题。

大量降雨时，如果雨水全部流入河里，河水泛滥引发洪水，就会招致大灾。如果将河水存进水库，根据情况放流，那么就不仅能控制洪水泛滥，干旱时还可以防止河水断流。这样，雨水就得到了有效利用。所谓“水库式经营”就是将治水的方法应用于经营。

幸之助先生演讲结束后，开始回答听众们的问题。

后面有人举手提问：先生所讲，就是经营必须有余裕，我理解了。但是这层意思，松下先生即使不讲，我们中小企业经营者也都明白。正因为我们做不到这一点，才感到苦恼。怎样才能让经营有余裕？如果不教我们具体的方法，我们很难办。

提问中夹着那么一丝抗议的味道。

这时，幸之助先生露出相当困惑的表情，他沉默片刻，仿佛是自言自语道："不，你不想可不行啊。"

言罢再次沉默。大家以为答非所问，听众中一阵失笑。

但是，在那一瞬间，我却像受到电击一样，一阵震撼。

"不，你不想可不行啊。"幸之助先生这一句话中包含了万种思量，深深地打动了我的心。

"不，你不想可不行啊。"幸之助先生这一句话想传递的意思是：你说你也想让自己的经营有余裕，但是怎样做才能使经营有余裕，方法千差万别。你的企业一定有适合你企业的做法，我无法教你。但是经营绝对要有余裕，你必须自己认真去想，认真去思考，这种思考是一切的开始。

"能做到经营有余裕当然最好，但你不教我方法我怎么做到这一点"，如果你仅仅停留在这种程度的思考，那么高目标是绝对不可能实现的。

经营要有余裕，你真的是这样想的吗？如果你真的这么想，有这样强烈的愿望，你就会千方百计去寻找具体的方法，"水库"就一定能建成。这就是幸之助先生想说的话。

不去想，不认真思考，就什么都实现不了。

无论对工作，还是对人生而言，这都是铁则。

## 把愿望渗透到“潜意识”

愿望必定能实现。

就是说，“无论如何一定要这样做！”人只要有了这种坚强的意愿，愿望就会变成行动，人就会很自然地朝着实现愿望的方向前进。

但是，这必须是强烈的愿望，而不是随便想想。“不管怎样，无论怎样，一定要这样！”“一定非如此不可！”必须是这种由强烈的意念支撑的愿望或理想。

废寝忘食，朝思暮想，念念不忘，反复思考，如果你真的做到了整日里只想这一件事，这样的愿望就会渐渐渗透到“潜意识”中。

所谓“潜意识”是不自觉的、潜藏于人内心深处的意识。平时它不出头，但在无意识中或在某一特殊时刻它会闪现，并发挥不可估量的作用。

另一方面，日常发挥作用的意识叫“显意识”。

在人的意识中，“潜意识”的领域之广要大大超过“显意识”。经常反复的体验以及强烈的刺激都会进入“潜意识”。据说如果用好“潜意识”，就有可能在瞬间做出正确的判断。

这种“潜意识”就是在睡觉时也会起作用的意识，它能将我们的行动引向实现目标的方向。

我举一个驾驶汽车的例子，你或许就会更容易明白“潜意识”所包含的不可思议的力量。刚开始学习驾车时，我们手握方向盘，脚踏油门或刹车，做每个动作前都要思考，这就是用“显意识”在开车。到后来习惯了，熟练了，就不必一一考虑操作顺序，这时在无意识中也能驾驶了。有时还会一边思考工作上的问题，一边驾车。突然一惊，但随后仍能正常驾驶而不发生事故。

因为驾驶技术渗透到了“潜意识”，所以即便不使用“显意识”，身体手足也能运作自如。

在工作中也应该有效使用“潜意识”。比如，“这个工作我想这么做”，当这种意念强烈时，突然就会有灵感闪现。这就来自“潜意识”。

每天，在拼命思索的过程中，愿望就会渗透到“潜意识”中。这样一来，即使不特别留意，在意想不到的场合，“潜意识”也会发动，给你启示。而且这种启示往往触及事物的核心，使问题一下子得到解决。

在这种情况下，有时只能用“神的启示”才能解释得通。

我常有这样的经验。

比如，京瓷想要挑战新事业。说是要挑战，但我们却缺乏在这种新领域的专业技术。虽然有一种自信，认为只要把京瓷的技术运用到这个新领域中去，就能打开新的局面，但事实上，我们现有的人才和技术与别人的差距都很大，我曾为此烦恼不已。

这时候，我碰上了意料之外的机遇。

在一个聚会上，我请朋友推荐人才。结果这个朋友恰好认识这一领域的一名优秀专家，于是双方一拍即合，我马上请这位专家加入公司。京瓷的新事业得以顺利展开。

这样的事看起来似乎是偶然的。但实际上，是因为我不停地思考，这个念头已经进入了我的“潜意识”，所以实现它是必然的。如果我不曾抱如此强烈的愿望，那么，即使理想的人才在我眼前走过，我也会错过这次机会。

要实现高目标，前提就是持续地怀抱能渗透到“潜意识”的强烈愿望。

## 当你竭尽全力时，神灵将会现身

若想登山，那么只有从平地起，用自己的双脚一步一步向上攀登直至山顶，除此之外，别无他法。就是这一步接一步不停地积累，最终可以征服海拔高达8000多米的喜马拉雅山。

看一看古今中外伟人们走过的足迹吧，当中记录了他们惊人的努力。他们终其一生，一步一个脚印不断地积累，仁慈的“主”、万能的“神”只会给这样的人带来成功的硕果。

与此相反，有人却认为：“坚持如此单调乏味的努力，简直就像傻瓜。在短暂的人生中，这么一味苦干的话，一定会落败于人；而寻找轻松巧妙的捷径快速取胜，才是明智的选择。”因此他们讨厌脚踏实地的努力。这样的人是无法取得事业成功的。

我想起这么一件事。

京瓷创建不到10年，全球最大的电脑公司IBM给京瓷下了一批精密陶瓷产品的订单。但对产品的性能要求之高超乎常规，也远远超出了京瓷当时的技术水准。我们千方百计，历尽艰难，总算做出了样品，但交到客户那里时，却全被盖上了“不良品”的印章。

要知道，我们已将当时京瓷拥有的技术和力量通通投入，经过恶战苦斗，才做出了这些产品，然而却全被判定为次品，20万个产品悉数退回，当时的损失甚为惨重。

“努力已经达到极限了，实在无计可施了。”公司内弥漫着无可奈何的气氛。那天夜里，我到生产现场，见到茫然若失、呆呆地站在炉前的一位年轻技术员。

我走近他，见他双肩发抖、流泪抽泣。已经想尽了一切办法，却无论如何也

做不出理想的产品，这令他痛苦万分，意志消沉。

“今天你先回家吧！”我对他说。他却站在炉前一动也不动。

看他那神情，我突然脱口而出：“你向神祈祷了吗？”听我说这话，他吃了一惊。但是，当我把这句话连续嘟囔了几遍后，他终于说：“我明白了。让我从头开始，再次努力试一试吧！”他的情绪一下子变得轻松起来。他向我微微点了点头，又投入了工作。

此后，包括这位技术员在内的开发小组，一次又一次克服了各种各样的技术难关，最终做出了满足客户苛刻要求的、完美无缺的、高水平的产品，而且是2000万个——如此巨大数目的成品全部按客户规定的时间顺利交货。

“你向神祈祷了吗？”这不像一个工程师讲的话。

如果有外人听到这样的话，或许会以为我们是走火入魔的“狂人”。然而，在我看来，在“尽人事”之后，只有向神祈祷、让神灵保佑我们这一条路了。

问题是：真的已经“尽人事”，已经竭尽全力了吗？你自己身体里的力量真的全部用尽了吗？你真的已经将自己的魂魄注入产品中，并且坚持不懈地付出了不亚于任何人的努力了吗？

这就是我要表达的意思。

只有抱着这样强烈的愿望，使出浑身的力量，这个时候“神”才会愿意现身，才会向你伸出援手。

向困难的工作挑战，或者想要实现很高的目标，那么全身心投入工作是必须的，只有此时，懒得动弹的“神”才会出手相助。

始终“以百米赛的速度奔跑”“付出不亚于任何人的努力”是我的口头禅。

努力的重要性人尽皆知。如果我问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回

答："是的，我尽了自己最大的努力。"但是，仅仅付出同普通人一样的努力，是很难取得成功的。不管这样的努力持续多久，这不过是做了理所当然的事情。只有付出非同寻常的"不亚于任何人的努力"，才有可能在激烈的竞争中取得骄人的成绩。这个"不亚于任何人的努力"极为重要。

希望在工作中成就某种目标，就必须持续地付出这种无限度的努力。不肯付出加倍于人的努力，而想取得很大的成功，并维持之，那是绝对不可能的。

在京瓷创业的初期，每天晚上何时回家、几点睡觉，我当时根本没有概念。

我就是这样夜以继日、全身心地埋头工作。

所谓"不亚于任何人的努力"，不是说"到这种程度就行了"，而是没有终点、永无止境的努力 。将目标一次接一次向前推进，就要进行持续的、无限度的努力。

然而，在持续这种努力的过程中，员工们难免会有不安和不满的声音："如此无限度的、不要命的努力，人的身体能承受得了吗？要不了多久，大家都会倒下的。"再看看员工们的脸色，确实个个倦容满面。

我考虑再三，但最终还是硬起心肠，说了下面一段话：

企业经营，就好比连续奔跑42.195公里的马拉松比赛。我们就是至今未经训练的业余团队，而且在这样的长距离赛跑中，我们起跑已经比别人晚了一步。在这种情况下，如果我们还想参加比赛，那么，我想我们只有用百米赛的速度奔跑才行。有人认为这样硬拼，身体肯定吃不消。但是，我们起跑已迟，又没有比赛的经验，若想取胜，非这么做不可。如果做不到这一点，我们一开始就不应该参加这场比赛。

我就这样说服了我的员工。

没有资金，没有技术，没有设备，几乎一无所有，又是最后一个加入新型陶

瓷行业的企业。考虑到京瓷面临的现实，我们没有从容不迫、慢条斯理进行选择的余地。为了生存，除了拼命努力之外别无他法。虽然这是一种不得已的、严酷的决断，而且我的理由简直不近人情，但幸得员工们全都理解我，跟随我共同奋斗。

这样的努力终于开花结果了。创业不到10年，京瓷就迎来了股票上市这一关键发展点。

此时，我对员工们说：用百米赛的速度跑马拉松，大家都担心中途会有人落伍。但是，一旦跑起来以后，全力奔跑就成了我们的习惯。用最快的速度奔跑，我们居然真的坚持到了今天。

而且在比赛过程中，我们看到，那些先行起跑的团队速度并不太快。现在最领先的团队已进入我们的视野，说明我们已经离第一越来越近了，让我们继续加速，全力疾驰，超越他们！

这种以短跑的速度进行长跑比赛的无限度的努力，就叫作“不亚于任何人的努力”。

平平常常的努力，不管是企业还是个人，都不可能获得理想的成果，只有付出“不亚于任何人的努力”才是人生和事业成功的最强动力。

## 付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理

我们一般都认为付出“不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，因为好像竭尽全力地工作是在苛待我们自己。其实绝非如此。

观察一下自然界吧。无论什么动物、植物都在拼命努力求生存，而只有我们人类才会贪图安乐，抱有这种邪念。

初春时分，我在家的周围散步。

城墙的石缝中有嫩草长出。“在这样的地方居然还有植物生长！”我一边想一边仔细观察。

在石头与石头之间，仅有一点儿泥土，然而就在那儿，草儿拼命吸收阳光雨露，发出嫩芽。此后，短短的春季只持续几周，草儿们接受阳光的恩泽，长叶、开花、结果。如果不如此，当夏天到来时，石墙在灼热的太阳照射下就会迅速升温，草儿就会枯死。所以赶在盛夏到来之前，草儿就要拼命生长，留下子孙，然后枯死。

在柏油马路的缝隙中长出的无名小草，它们的命运也一样。

在水分极端缺乏的、炎热如地狱般的环境中，各种草儿拼命挣扎求生。各种各样的草儿为了比其他草类更多地接受阳光，以便长得更大些，就拼命扩展草叶、伸展草茎，为生存互相竞争。

为了自身的生存必须拼命努力，自然界的机理本来就如此。懒惰、不努力的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，不拼命求生必将灭绝，此乃自然的铁则。

然而，只有我们人类，说到“不亚于任何人的努力”，说到“必须拼命工作”，好

像就很特别，很难接受。然而，想要成功就必须拼命工作，想要生存就必须付出“不亚于任何人的努力”。

此乃自然之机理。

## 体悟

## 做人最基本的、必要的条件

我经常向许多人问道：“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”但我对这样的回答并不满意，我会接着问，“你是否付出了不亚于任何人的努力？”“你的工作方法是否不亚于任何人？”我坚信，每天坚持认真地、不遗余力地工作，应该是我们做人最基本的、必要的条件。

# 第4章　持续就是力量：抓紧今天这一天

∵所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。

∵加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作。

∵将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功的最重要基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

## 持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”，如此而已。每一秒钟的积累成为今天这一天；每一天的积累成为一周、一月、一年，乃至人的一生。

同时，“伟大的事业”乃是“朴实、枯燥工作”的积累。如此而已。

那些让人惊奇的伟业，实际上，几乎都是极为普通的人兢兢业业、一步一步持续积累的结果。

也就是说，“我想要这样”“我想要这种状态”——描绘你心中梦想的目标，然后乘上喷气式飞机，顷刻之间飞跃千里，马上到达目的地——世上没有这样高超的方法。不管多么伟大的理想，都要靠一步一个脚印，孜孜不倦地、持续地努力才能实现。

埃及的金字塔是由许许多多无名氏，通过艰苦的地道作业堆砌而成的。他们将切好的巨石一块块砌上去，数百万、数千万块巨石就是靠他们的双手一块接一块运过来、砌上去。

金字塔是多么令人惊叹的奇迹，但正因为它凝结了无数人汗水的结晶，所以它能够超越悠久的历史，至今依然屹立在我们面前。这其中隐含的道理恰如我们每一个人的人生。

多年以前，在京瓷滋贺县的工厂里，有一位工人，初中学历。

“这事要这么做”，当上司教他时，他总是一一记下。他每天双手粘黑，额头流汗，只要是上司布置的工作，他总是日复一日，不厌其烦地认真完成。在工厂里他毫不显眼，一直默默无闻，但从无牢骚，也从无怨言，兢兢业业，孜孜不倦，持续从事着单纯而枯燥的工作。

20年后，当我与他再次见面时，我大吃一惊，那么默默无闻、只是踏踏实实从事单纯枯燥工作的人，居然当上了事业部长。关键是，令我惊奇的不仅是他的职位，而且言谈中我体会到，他已经是一个颇有人格魅力且很有见识的优秀的领导。“取得今天这样的成就，你很棒！”我由衷地赞赏他。

他看上去毫不起眼，只是认认真真、孜孜不倦、持续努力地工作。但正是这种坚持，使他从“平凡”变成了“非凡”，这就是“持续的力量”，是踏实认真、不骄不躁、不懈努力的结果。

正如托马斯·爱迪生所言，成功中“天分”所占的比例不过只有1%，剩下的99%都是勤奋和汗水。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，不屈服于任何困难，坚持不懈。只要你坚持这样做，就能造就优秀的人格，而且会让你的人生开出美丽的鲜花，结出丰硕的果实。

我作为一名企业经营者，使用过各种各样的人才，其中不乏“聪明伶俐”的人。这种人头脑敏捷，对工作要点领会很快，是所谓“才华横溢”的人物。公司也招聘了一些“笨人”，他们反应迟钝，理解事情缓慢，可取之处只是忠厚老实。

“经营者看重、赏识的人才当然是前者而不是后者。如果企业不得已要辞退职工，首先遭殃的肯定是后者而不会是前者。”

我也曾认为，前者当中特别能干的人，“将来在公司里可以委以重任”。

是这样的吗？

不，现实情况恰恰相反。

就是说，那些头脑灵活、思维敏捷的人才，正因为他们聪明，成长很快，或许就会认为眼前的工作太平凡，待在公司里大材小用了，于是不久就会辞职离

去。所以，最终留在公司里的、有用的，恰是那些最初不被看好、头脑迟钝的人（用词可能不当）。

我为自己曾经的“短见”感到羞愧。

这些“头脑迟钝”的人，他们做起事来不知疲倦，孜孜以求，10年、20年、30年，像一只蝗虫一样一寸一寸地前进，刻苦勤奋，一心一意，愚直地、诚实地、认真地、专业地努力工作。

经过如此漫长岁月的持续努力，这些所谓“头脑迟钝”的人，不知从何时起，就变成了“非凡”的人。当我第一次意识到这个事实时，很是惊奇。当然，他们并不是在某个瞬间发生了突变，非凡的能力也不是突然获得的。

加倍努力，辛苦钻研，一直拼命地工作，正是在这样的过程中，他们塑造了自己高尚的人格。

不像豹子那样行动迅猛，而是像牛一样，只是“笨拙”地、“愚直”地、持续地专注于一行一业。这样不断努力的结果，让他们不仅提升了能力，而且磨炼了人格，造就了高尚美好的人生。

如果有人哀叹自己没有能耐，只会“认真地做事”，那么，我想对他说，你应该为你的这种“愚拙”感到自豪。

看起来平凡的、不起眼的工作，却能坚韧不拔地去做，坚持不懈地去做，这种“持续的力量”才是事业成功最重要的基石，才体现了人生的价值，才是真正的“能力”。

世上被誉为“天才”“名人”的人们，他们毫无例外，都发挥了这种“持续的力量”。长年坚持这种努力，那么，杰出的技能和优秀的人格也会变成你的特质。

将努力变为“持续的力量”，就能让你这个“平凡的人”变为“非凡的人”，你就会具有强大的力量 。

## 比昨天更进一步

人生总在迷惑中。

越是认真工作，这样的迷惑或许就越深。

“为什么要这么做？”“究竟为什么要干这项差事？”越是认真、拼命工作的人，就越会思索劳动的意义，思考工作的目的，为这些人生最根本的问题而烦恼，并且常常陷入找不到答案的迷途之中。

我过去也曾经是这样。

在我工作的第一家公司，我反复进行着各种实验，有失败也有成功。当时在无机化学的研究者中，同我年龄相仿的，有人拿到了奖学金赴美留学；有人在优秀的大企业里，使用最尖端的设备进行最先进的实验；而我在一个如此破旧、衰败的企业里，连最起码的设备都没有，日复一日地做着混合原料粉末这样简单的工作。

“一直从事如此单调的工作，究竟能搞出什么科研成果来呢？”我问自己。

再进一步地：“自己的人生又将会怎样呢？”

想到这些，我不禁心灰意冷，每一天都过得很消极。

解除这样的迷惑，一般人的方法是和自己说：“要预见到将来。”就是说，不要将自己的目光仅仅放在眼皮底下，而要从长远的角度规划自己的人生蓝图；要把眼前的工作看作这长期规划中的一段过程。

这也许是合乎逻辑的方法。然而，我采用的方法与此相反。

我采用短期的观点来摆正自己对工作的态度。

“将来会搞出什么样的研究成果”“自己的人生将会怎样”，我不再痴迷于这些不着边际的远景，而只是留神眼下的事情。就是说，我发誓，今天的目标今天一定要完成。工作的成绩和进度以今天一天为单位区分，然后切实完成。

在今天这一天中，最低限度是必须向前跨进一步，今天比昨天，哪怕只是一厘米，也要向前推进。我就是这样思考问题的。

同时，不单单是前进一步，而且要反省今天的工作，以便明天“要做一点改良”“要找一点窍门”。在前进一步时，一定同时是在改善、改进。

就这样，奔着每一天的目标去，让每一天都有所创新，就会天天前进，天天获得积累。为了达到目标，不管外面刮风也好、下雨也好，不管碰到多大的困难，我都全神贯注，全力以赴。先是坚持一个月，再坚持一年，然后是5年、10年，锲而不舍。这样做下去，你就能踏入当初根本无法想象的境地。

将今天一天作为“生活的单位”，天天精神抖擞，日复一日，拼命工作，用这种踏实的步伐，就能走上人生的王道。

## 全力过好今天这一天

每天，持续过好内容充实的“今天”这一天——这个观点在京瓷的经营中无时无刻不体现出来。

京瓷公司创建至今，从来不建立长期的经营计划。新闻记者们采访我的时候，经常提出想听一听我们的中长期经营计划。而当我回答“我们从不设立长期的经营计划”时，他们便觉得不可思议，露出疑惑的神情。

那么，为什么不建立长期计划呢？

因为说自己能够预见到久远的将来，这种话基本上都会以“谎言”的结局而告终。

“多少年后销售额要达到多少，人员增加到多少，设备投资如何如何”，这一类蓝图，不管你怎样着力地描绘，但事实上，超出预想的环境变化、意料之外事态的发生都不可避免地会出现。这时就不得不改变计划，或将计划数字向下调整。有时甚至要无奈地放弃整个计划。

这样的计划变更如果频繁发生，不管你建立什么计划，员工们都会认为，“反正计划中途就得变更”，他们就会轻视计划，不把它当回事。结果就会降低员工的士气和工作热情。

同时，目标越是远大，为达此目的，就越需要持续付出不寻常的努力。但是，人们努力，再努力，如果仍然离终点很远很远，他们就难免泄气。“目标虽然没达成，能这样也就可以了，差不多就算了吧！”人们常常在中途泄气了。

从心理学的角度看，如果达到目标的过程太长，也就是说，设置的目标过于远大，往往在中途就会遭遇挫折。

与其中途就要作废，不如一开始就不要建立。这是我的观点。自京瓷创业以

来，我只用心于建立一年的年度经营计划。3年、5年之后的事情，谁也无法准确预测，但是这一年的情况，应该大致能看清，不至于太离谱。

做年度计划，就要细化成每个月甚至每一天的具体目标，然后千方百计努力达成。

今天一天努力干吧，以今天一天的勤奋就一定能看清明天。这个月努力干吧，以这一个月的勤奋就一定能看清下个月。今年一年努力干吧，以今年一年的勤奋就一定能看清明年。

就这样，一瞬间、一瞬间都会过得非常充实，就像跨过一座一座小山。小小的成就连绵不断地积累、无限地持续，这样，乍看宏大高远的目标就一定能实现。这个方法就是最确实的取胜之道。

## 能力要用“将来进行时”

在建立目标时，要设定“超过自己能力之上的指标”。这是我的主张。

要设定现在自己“不能胜任”的有难度的目标，“我要在未来某个时点实现这个目标”，要下这样的决心。

然后，想方设法提高自己的能力，以便在“未来这个时点”实现既定的目标。如果只用自己现有的能力来判断决定“能做”还是“不能做”，那么，就不可能挑战新事业，或者实现更高的目标。“现在做不到的事，今后无论如何也要达成。”如果缺乏这种强烈的愿望，就无法开拓新领域，无法达成高目标。

我用“能力要用将来进行时”这句话来表达这一观点。

这句话意味着“人具备无限的可能性”。也就是说：

人的能力有无限伸展的可能。坚信这一点，面向未来，描绘自己人生的理想。

这就是我想表达的意思。

但是，很多人在自己的工作和生活中，很轻率地下结论说：“我不行，做不到。”这是因为他们仅以自己现有的能力判断自己“行”还是“不行”。

这就错了。因为人的能力，在未来，一定会提高，一定会进步。

事实上，大家今天在做的工作，几年前来看，你也会想：“我不会做，我做不好，无法胜任。”

可是到了今天，你不是也觉得这个工作挺简单的？因为你已经驾轻就熟了。

人这种动物，在各个方面都会进步。“神”就是这么造人的——我们应该这么思

考。

“因为我没有学过，没有知识，没有技术，所以我不行。”说这话可不行，应该这样思考：

因为我没有学过，所以我没有知识，没有技术。但是，我有干劲、有信心，所以明年一定能行。而且就从这一瞬间开始，努力学习，获取知识，掌握技术。将来密藏在我身上的能力一定能开花结果。我的能力一定能增长。

对人生抱着消极态度，认为自己的人生就将以碌碌无为而告终，这么思考的年轻人并不多。

但是，一旦面临困难的问题时，几乎所有的人都会脱口而出说自己“不行”。

绝对不要说“自己不行”这种话。面对难题，首先要做的就是相信自己。

“现在也许不行，但只要努力一定能行。”首先相信自己，然后必须对“自己解决问题的能力怎样才能提高”进行具体深入的思考。只有这样，通向光明未来的大门才会打开。

## 将“不可能”变为“可能”

从京瓷创业开始，我们就经常主动接受别的公司认为“不能做”的产品订单。

我这么说，有人或许会认为，京瓷一开始就具有值得夸耀的高技术。实际上并非如此。对于一个弱不禁风的、新生的小企业而言，我这样做是唯一的生存之道。

我们最早生产的产品，前面已经提到，是提供给松下电子工业的绝缘零件，用在电视机显像管上的。

京瓷公司成立后，生产虽然很顺利，但如果只有单一的一种产品，经营就很不稳定。因此我考虑，以已开发的技术及业绩为基础，将业务往横向进一步拓展。我们开始针对东芝、日立、NEC等大型电子企业展开促销推广活动。

首先，我们扩大宣传：“我们公司具备新技术，可以制造这种新型陶瓷绝缘产品。”想用这个办法接触客户。然而，一开始并不成功，因为这些大企业已经将此类产品的订单发给了原先合作的陶瓷厂家。不仅如此，大企业的工程师们还觉得，将订单发给京瓷这种没有名气的小企业很不放心。要把已经发往有老关系的陶瓷企业的订单转发给刚开张的新企业京瓷，这根本就不可能。

于是，这些工程师们必然提出的一个问题就是：

既然你们有这种新型陶瓷技术，那么，这个产品你们能做吗？

他们拿出来的是被别的陶瓷厂家拒绝的、难度很高的产品，问我们能不能开发。

这时候，如果我回答：“我们做不了。”那么，合作的事就彻底没希望了。

虽然在事实上我们只具备制造显像管电子枪上绝缘材料的技术，但是，面对

客户的这种要求，我只能立即回答：

行，我们能做。

如果不这么说，对方就再也不会搭理你了，企业的经营就难以维持。因此我没有选择的余地。

然而，一旦向客户承诺了“行，能做”，而结果却做不出来，那么客户就再也不会给你新的机会了。所以也就是说，“能做”这种“大话”“谎言”，无论如何必须兑现。

将不会做的工作一个一个接下来，员工们个个都惊讶不已。

“连设备也没有，如何做得了？”员工们几乎异口同声地反问我。当然，他们的意见也有道理：因为要完成这样的工作，当时的京瓷既没有经验，也没有相应的技术和设备。

我则激励大家：

没有设备可以借，买二手设备也行。说技术上不能做，这不过是现在这个时点的话。

相信能做，然后加紧努力，不久的将来就一定能做成。瞄准这个将来的目的地，倾注全部的力量和热情，好好干吧！

将“不能做的工作”当作“能做的工作”，接下任务，然后发奋努力，达到实际上“能做”——从不可能中孕育出可能。这似乎看起来很荒唐，好像“靠踮起脚尖来拔长身高”，但正是这种所谓“荒唐”的做法，有效地提升了京瓷的技术，扩大了京瓷的业绩，让京瓷走上了成功之路。

人的能力这个东西，绝不是一成不变的。所谓“能力”，归根到底，应该采用“将来进行时”来估量。

从应该到达的未来的某一点倒算→评估自己现有的能力→再考虑用何种方法提高自己的能力。

这个未来的某一点，就是要达到的目标。始终要把跨越的栏杆设置在比自己现有能力高两三成的高度，然后瞄准这个未来的目标，注入热情，不惜一切地持续付出“不亚于任何人的努力”。

“能力要用将来进行时”，以这种姿态面对人生，对于达成宏大高远的目标而言，非常重要。

## “已经不行了”的时候才是真正的开始

“已经着手开发的研究项目，一定要百分之百的成功！”这是我的信念。

在京瓷创业大约15年后，我应邀就如何进行研究开发的话题，在某个著名的大企业做了一次演讲，听众是200多位研究员。

他们都是平时从事高新技术开发的优秀人才，其中许多人都有博士头衔。演讲结束答疑时，有人提问：“京瓷研究开发项目的成功率是多少？”

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。

“京瓷凡是着手开发的研究项目都必须有百分之百的成功率！”我这样回答。

在发出一片惊叹声之后，立即就有人质疑：“你说这话令人难以置信，这是不可能的。”

我接着这样回答他：“在京瓷公司里，研究开发一定要持续到成功为止。以失败告终的事例没有。”

这一答辞立刻引起了全场一片笑声。

然而，我是认真的。

不管什么项目，一旦开始，就一定要做到成功为止。这种执着的、强烈的信念，以及不达目的绝不歇手的“持续的力量”，是成功的必要条件。我坚信这一点。

当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候，其实并不是终点，而是重新开始的起点。在成功之前，要绝不罢休，不屈不挠，坚韧不拔。不能给自己设置界限，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

狩猎民族手执梭镖或吹箭，腰间带上数天的食料和水，去追捕猎物，借以维持一家的生存，但捕获猎物并不容易。

他们要顺着动物的足迹，日夜不停地追踪，追到猎物的窝巢后，还要冒着生命危险，突袭并杀死猎物。然后，他们还要扛着战利品，再花上几天几夜，长途跋涉，回到家里，让等候的族人们获得食物。

在如此严酷的环境下维持生存，最重要的就是，要具备洞穿岩石般坚强的意志。一旦盯上目标，在得手之前，就要持续追击，锲而不舍，绝不放弃。这种执着之心，就是坚强的意志，是成功不可或缺的要素。

“在认为已经不行了的时候，才是工作的开始”，这一思想在京瓷已经深深扎根。

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。从这里出发，要以更坚强的意志、更炽烈的热情投入战斗。不管碰到何种阻力，都要穷追不舍，坚持到底——狩猎民族取胜的这种韧性，在我们要达成目标时必不可缺。

## 苦难和成功都是考验

艰难困苦正是机会——我们应该有这样的认识。

为什么？因为苦难能够教育人，促进人的成长。相反，人在一帆风顺的时候往往容易犯错误。

比如，有不少获得巨大成功的经营者，他们为成功的美酒所陶醉，陷于傲慢，犯了错，以至于晚节不保，辛苦创建的企业走向衰败，这样的事例屡见不鲜。

虽说盛衰荣枯乃世间常态，但是令人心酸的悲剧仍屡屡上演，不正常似乎成了正常。

遭遇失败和苦难的时候，不应牢骚满腹，不要怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，一点点积累小小的，然而是确凿的成功，最后将逆境转化为顺境。在成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，仍继续坚持努力，使成功得以长期持续。

无论苦难或成功都是对我们的考验。

一开头我就提到，我刚进公司开始研究工作的时候，痛苦的情绪时时袭击我："为什么我总是连遭不幸呢？我的人生将会怎样呢？"

当时，没有指导我工作的上司，企业里也没有像样的研究设备，每天，就我一个人，一边摸索，一边持续研究开发。

那时候，寂寞、孤单、苦恼——各种消极的情绪不断袭来。夜晚，在宿舍后面小河的河堤边，我常常坐下来仰望天空。

星空满天的时候、月色清朗的时候、天色阴沉的时候、即将下雨天色暗黑的

时候，我总是独自一人，仰望天空，静静地思念故乡，思念父母兄弟，吟唱《故乡》等歌曲或者童谣。

看到我的这种状态，宿舍的同事们就议论说："稻盛又在哭泣了。"

但其实，我是在用我自己的方式治愈我内心的痛苦和创伤，我在激励我自己。

待唱完歌曲时，我痛苦和孤独的感觉已经消失，我的心境豁然开朗。我满怀着对明天的希望和面对未来的勇气走回宿舍。那样的情景至今仍历历在目。我想也许是那些歌曲和童谣给了我力量和勇气。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。

在胜利和挫折的考验中，每一天都拼命努力，这本身就是在孕育成功的种子。

## 不要有感性的烦恼

人生难免有失败的时候。

这时候绝不可心情郁闷，不要有感性的烦恼。

所谓“覆水难收”，一旦泼出去的水就难以收回，没有必要老是后悔，老是懊恼。“为什么会干那样的事？”“当时不那么干就好了！”这样想其实无济于事，你完全没有必要为失败而烦恼不已。

应该对失败的原因进行分析，诚恳反省，“是什么原因让我干那样的傻事？”必须严肃地质问自己。但是，当你做完了充分的反思，接下来就应该把这事忘掉。人生也好，工作也好，总是会充满痛苦和烦恼，不可能时时顺心。

经过充分反省之后，就朝着新的目标，满怀希望、心情开朗地采取行动，开始努力工作。这样才对。

近年来，日本每年自杀的人数都超过3万，但其实大多数都是因为一些感性的烦恼。

确实，人生总有烦恼缠身，但是即使发生了巨大的不幸，好像真要活不下去了的时候，也绝不要痛苦得撕心裂肺。

拂拭心中感性的烦恼，抬头挺胸向前看，朝着新的方向，采取新的行动。这种态度对于我们的人生非常重要。

人都是在反反复复的失败和错误中成长、发展的。

失败了没关系。只要失败后认真反省，然后把精力转向新的行动，那么即使一时被逼入穷途末路，最后也一定能获得成功。

前面已经提过，京瓷最初的客户就是松下电子工业公司（今天的松下电器产

业集团，以下我们简称为“松下”）。

当时，只有来自松下的订单，所以我们对松下充满了感激之情：“幸亏有松下的支持，京瓷才有了一个良好的开端。”但是不久以后，在产品的价格、质量、交货期等各个方面，松下对我们的要求都越来越苛刻。

特别是价格，松下的采购部门每年都要求京瓷的产品大幅度降价。虽然能获得订单，但是要消化降价的成本可不容易。

当然，松下的做法不只是针对京瓷。一次，我出席松下召集的零部件供应商会议。“松下欺负供应商！”在会议上，各零部件厂家愤愤不平，一齐向松下开火。松下的要求实在过于苛刻了，我也曾同松下的采购员当面争吵，所以对这些供应商们的心情，我很理解，他们对松下的不满已经接近于憎恨。

然而在同时，我对松下又有深切的感谢之心，所以我想：

这是在锻炼我们，考验我们！苛刻的要求是迫使我们刻苦钻研的绝好机会。我们的公司刚刚起步，我们的腰腿正需要锻炼。

如果连这种程度的要求都不能适应，那么公司也好，个人也好，就只能停留在二流、三流的水平。所以，绝不能认输，我们要从正面迎接这个难得的挑战机会。

因此，凡是松下的要求，我们二话不说，照单全收。如何在这种价格条件下仍能挤出利润空间？我们绞尽脑汁，想办法从根本上削减成本。

创业数年后，我们的产品开始向海外出口，当京瓷从蓬勃发展的美国西海岸半导体市场获得订单之时，我想起了松下。

同美国的同行相比，我们的产品不仅品质卓越，而且有充分的价格竞争力。

当我意识到这一点时，我不禁双手合十，从内心向松下表示感谢：“松下松

下，是你培养了我们。”

我们如今拥有全世界通用的、有全球竞争力的技术，可以说完全是客户严格要求的结果，是我们为顺应这种要求拼命努力的结果。松下无意中给予我们的考验，让我们在不知不觉中积蓄了力量，掌握了世界水准的竞争技术。我不由得对松下更加感激了。

另一方面，当时一味向松下发泄不满而没有做出相应努力的零部件厂家，不少都倒闭了，早已消失在竞争的风浪之中。

针对自身所处的环境，是采取卑屈、怨恨等消极的态度，还是把困难的任务当作自己发展的机会，以积极的态度去应对？选择不同的态度，走不同的道路，到达的终点也会大相径庭。无论是工作还是人生，都是同样的道理。

## 哪怕险峻高山，也要垂直攀登

在我就职的第一家公司，因为我坚持依据自己的信念行动，所以有时会受到同事、长辈、上司，甚至工会的责难，而在公司内处于被孤立的状态。

此时，有一位比我大五六岁的前辈，此人和我不同，为人圆滑，与周围的人际关系和谐，对我提出了如下建言：

稻盛君，你的做法太过正直，太过直截了当，所以旁人难以理解。在人生中积极意义上的妥协还是必须的，人活在这个世上，需要懂得权宜之计和临机应变。

听了这话，我毫不以为然。但是过后，对于究竟该不该采用所谓“积极意义上的妥协”，我也曾反复地询问自己。

然而，我得出的结论仍然是“绝不接受所谓妥协的诱惑”。绝不扭曲自己的信念，按照自己的信念拼命工作，我只能如此。我从内心发誓，坚持自己的初衷。

那时，我头脑里浮现出在攀登险峻的高山时自己的状态。

我曾是一个缺乏登山技术和经验的人，但却要作为登山队长率领团队攀登险要的石山。此时因为害怕而脚底发抖的人、要求中途离队的人，都出现了。如果只考虑安全第一，那么我们就不可能敢垂直攀登高耸的石山，而将会选择迂回上山，缓慢地、轻松地爬行。

这种方法就是那位先辈所讲的“积极意义上的妥协”，这的确不失为一种明智的办法。

但是我却不选择这条安逸舒适的道路。

为什么？因为我认为，在选择安全舒适办法的瞬间，就会迷失我的目标——

那险峻的高山之巅。采取安全的办法，花费漫长的时间，在缓慢攀登的过程中，就会淡忘了初衷，消磨了攀上险峻山顶的意志。即使没有忘却初衷，也会慢慢接受“理想归理想，现实只能到此为止了，已经做了充分的努力，就到此为止吧”的想法，那就一定会放弃最初的目标。

只要允许自己稍稍妥协，那么持续的努力就会画上终止符。我预见到自身软弱的一面，所以，明知自己鲁莽无谋，我还是下定决心，今后不管遇到多么险峻的高山，我都要垂直攀登。

正好当时准备结婚，我对未来的妻子说：“以后，如果没有一个人肯追随我，很抱歉，希望那时你能做我的后援，你愿意吗？”我一边这么讲，一边低头求婚。那一时刻我至今还记得清清楚楚，当时妻子默默地点了点头。

允许自己妥协，选择安逸之道，那一瞬间固然很惬意，但是，这样却不可能实现自己的理想和崇高的目标，到头来必定后悔。

秉持坚定的意志，一步一步、一天一天、踏踏实实努力的人，不管路程多么遥远和艰难，到时他一定能够登上人生的山顶。

## 体悟

## 与宇宙意志相协调

一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。以乐观的态度面对困难和逆境，乃是人生取得成功的法则，是经营者的生存智慧。

只要永不言弃，事态一定会出现转机，我把这种人生态度和工作态度称为“与宇宙意志相协调”。

# 第5章　追求“完美主义”：怎样才能出色工作

∵要求每天的工作都要追求“完美”，这很苛刻，也很困难。

∵要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错，一点疏忽，一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

∵为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。

工作中要做到“有意注意”相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻“有意注意”，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的“完美主义”，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

## 出色的工作产生于“完美主义”

我有一位叔叔是海军航空队的飞机维修员。这位叔叔从战场归来后跟我讲过的一番话，我至今记忆犹新。

当时，每当轰炸机起飞时，维修员也要随机飞行。但奇怪的是，几乎所有的维修员都不乘坐自己维修过的飞机，而是乘坐别的维修员同事维护保养的飞机。这是为什么呢？

因为虽然自己在维修保养时竭尽全力，但如果被问道：“你做得万无一失吗？完美无缺吗？”却没人敢充满自信地回答“是”。

正因为对自己的工作缺乏充分的自信，考虑到万一情况，所以维修员们都选择乘上同事负责的轰炸机。

我还听过类似的事情。自己的子女、妻子、父母患重病，许多医生都不愿亲自诊断，因为他们也缺乏自信。亲人要动手术时更是如此，往往委托自己信任的医生动手开刀。我们常听到的理由是：“因为亲人的骨肉之情，自己开刀的话，动手之前，手就会发抖。”但我不认同这个理由。

这种情况，是因为医生们对自己缺乏自信。

如果我是外科医生，当亲人需要做手术时，我不会委托任何人，必定亲手执刀。

为什么？因为对于我来说，每一天的工作都是“真刀真枪”地干，我都会从正面面对，这样天天积累，我一定会对自己的手感、技术拥有自信。“完美主义”只有在每天认真的工作和生活中才能产生。

要求每天的工作都追求“完美”，这很苛刻，也很困难。但是如果你真心想把事情做得令人满意，除了竭力做到“完美”之外别无他法。成败取决于“最后1%的努

力”，我从年轻时开始就把贯彻“完美主义”作为信条。

一方面，这是我与生俱来的、先天的性格。另一方面，这也是从我从事产品制造的经验中学来的，是后天形成的观念。

在制造产品的过程中，哪怕99%都很顺利，但只要最后的1%因疏忽而出了问题，那么前面所有的努力都会前功尽弃。这样的事情时常发生，特别是新型陶瓷的制作，只要一个小差错，很小的一点粗心，就会造成致命的失败。这种事情绝不少见。

新型陶瓷的制作，需要按比例将粉末状态的金属氧化物——氧化铝、氧化硅、氧化铁、氧化镁等原料混合后，放在模具内加压成型，然后在高温炉中烧结，出炉的半成品还要进行研磨，对表面进行金属加工处理。完成一个产品需要许多道工序，而且每道工序都需要精细的技术，每位员工工作时都必须全神贯注。

因此，要完成一个产品，99%的努力是不够的。一点差错、一点疏忽、一点马虎都不能允许。任何时候都要求100%的“完美主义”。

如果懈怠了最后1%的努力，就会产生不良品，那么材料费、加工费、电费不说，前面各道工序所花费的时间、精力、智慧，所有一切也都全部泡汤。在多道工序中只要有一道工序出现微小的缺陷，之前的全部努力都化为泡影。同时，还会让等候着产品的客户蒙受巨大的损失。

京瓷生产的电子工业用各类陶瓷零件，几乎全都是按客户订单生产的。客户都是电器厂家，“我们机器中的重要零件，要使用你们京瓷生产的新型陶瓷，请按这种规格制造，要求你们某月某日交货。”我们的销售员就这样从客户处获得订单。

客户机器装配的日程安排，与京瓷提供的配件交货期是紧密相连的，京瓷必

须严格遵守预定的交货期。在生产过程中只要发生一点点差错，承诺的交货期无法兑现，就是违约，那将损害公司的信誉。例如，临近交货期了，因工作不到位而产生了不良品；如果该产品的制造周期是两个星期，而问题又发生在最终出货阶段时，就意味着要再花两个星期去重新制造产品。

如果真是这样，销售员就得立刻向客户解释，并且一个劲儿地低头道歉，请求再宽限两个星期。这时往往会遭到客户的严厉训斥："产品委托给了你们这样的公司，就要连累我们整个生产线停产吗？""再也不会和你们这样的公司做第二次生意了！"

我们的销售员，一个大男人遭到如此责骂，哭着鼻子狼狈而归。这样的事情真的发生过。这些痛苦的经验使得"工作一定要追求完美主义"的理念渗入我的骨髓。

为了防患于未然，自始至终，我要求每个人的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面。除此之外别无他法，我要求员工无论什么细节都要精心对待。

这种将意识高度集中的做法叫作"有意注意"。与之相对地，听到声响，突然回头，予以注意，这就叫"无意注意"。

工作中要做到"有意注意"相当困难。需要靠平时不断训练、养成习惯才行。

如果不论做什么事都能贯彻"有意注意"，那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能够立即抓住问题的本质，迅速予以解决。

不管多么细小的工作都要用心去做，投入100%的力量。正是因为贯彻了这样的"完美主义"，才使京瓷在不断创造新产品的同时，获得了持续的成长和发展。

## 橡皮绝对擦不掉的错误

能做成事业的人，都是掌握了“完美主义”，并将它贯彻始终的人。

这不只是限于制造业，所有的行业、所有的职位都适用这一条规则。

京瓷还是小企业时曾发生过这样的事。当时，我在会计方面有不理解的地方，就一一向财务部长提出疑问。这让他大伤脑筋，我提的都是“财务报表怎么读”“复式簿记的处理方式”等这样的问题。一个连会计的“会”字都不认识的人却提出了这么多形形色色的问题，那位年长的财务部长每次都露出不悦的神情。不过我虽然年轻，却是他的上司，他也不好太敷衍了事。“常识都不懂，尽提些幼稚的问题，”他内心一边这么想，一边勉强应答。

有一次，这位部长说明的数字我无法接受，我连连追问，弄得他非常窘迫，无言以对。最初他看我是外行，不把我放在眼里，但在我再三追问之下，证明他的数字有误。他大概也感到不对头，轻轻地连声说了几句“对不起”，赶紧拿来橡皮将错误的数字擦去。对他的这种做法，我实在难以容忍。

只要一个文字、一个数字错了，就有可能造成工作上的致命后果。这一点他毫无意识。如果这种性质的事发生在新型陶瓷的制造过程中，会造成无法挽回的严重损失。

所以，当时我大发雷霆，狠狠地批评了他。

当会计的人，为了便于擦改数字，先用铅笔写，发觉错了就用橡皮擦掉再重写，他们认为没什么大不了。正因为以这种心态做事，所以非常简单的错误却总是改不过来。

发生了错误用橡皮擦掉、重新再写就行了，抱有这种想法的人不在少数。

但是，在工作中有很多用橡皮绝对擦不掉的事情，而且，抱着“错了改改就

行”这种想法做事，小的失误就会频繁发生，其中就隐含了导致无法挽救的重大错误的危险性。

无论何时何事，“错了改改就行”的想法绝对不能允许。平时就要用心做到“有意注意”，不允许发生任何差错。贯彻这种“完美主义”才能提高工作质量，同时提升人自身的素质。

## 最重要的是“注重细节”

工作要想做到“完美无缺”，就必须注重细节。

我学会这一点，是在新型陶瓷研究开发刚开始后不久。新型陶瓷的粉末在进行混合时要使用罐磨机——一种陶瓷器具，其中放入球形石块，罐磨机转动时石块滚动将原料粉末细化。

某一天，我的一位前辈技术员坐在清洗场上，用刷子仔细洗刷罐磨机中的石块。这个人一贯工作认真，但沉默寡言，一点不引人注目，正如此时他又在默默地做着清洗石块这样简单枯燥的工作。

“爽爽快快洗了不就行了吗？这么做不是不得要领嘛！”我一边嘟囔一边就想走开了。但是我想了想，突然停下了脚步。我开始用心观察，只见他正用刮刀将石块中的粉末剔除。石块常会产生缺损，在凹陷处就会粘附上前一次试验用的粉末。这位前辈用刮刀仔细将粉末刮除后，再用刷子用心清洗。

不仅如此，他还用挂在腰间的毛巾将洗过的石块擦拭得干净光滑。

看到这种情景，我的头上好像挨了一棒，受到了很大的冲击。

由于新型陶瓷的性质非常细腻，因此罐磨机中残存的粉末就会成为新试验时的“杂质”，阻碍原料的精确混合。

因此，每天实验结束后，用过的器具都必须用水洗干净。当时我认为清洗石块不过是一件杂差，与研究开发没有直接关系，所以清洗作业每次都草草了事。因为草率从事，混入杂质，所以总是达不到预期的效果。此时此刻，我终于明白了，我为自己感到羞耻，并进行了深刻的反省。

做好工作必不可少的认真态度——前辈具备，我却缺乏。这件事意味着什么呢？

必须注重细节。

清洗实验用的器具，这好像是杂差，是很单纯的作业，但是正因为是单纯的作业，就更有必要精心做好。德国有句格言：“神寄宿在细节处。”事物的本质决定于细节，美好的事物产生于注重细节的认真态度。

比道理更重要的是重视经验。

翻阅无机化学的教科书，关于新型陶瓷，书上写着：将氧化铝、氧化硅、氧化铁等原料混合，成型，高温烧结。

确实，从理论上讲，书上写得不错，但实际上并不那么简单。不亲临现场，不亲自动手，不反复试验推敲，许多事情都弄不明白，罐磨机的清洗就是一例。只有把理论和实际结合起来，才可能把技术开发做得非常出色。

不厌其烦，持续、专业地工作。

无论做什么工作，只有天天持续努力才会进步。即使是清洗，这种简单枯燥的工作，在天天持续努力的过程中也能够积累非常有用的技术和经验。如果讨厌做这样的努力，缺少“持续力”，那么，要做出优良的产品，要完成让自己和别人都满意的工作，是不可能的。

这些涉及工作本质的基本理念以及劳动的基本态度，就是在这位默默工作的前辈身上学到的。制作“会划破手的”崭新的产品必须是“会划破手的”、崭新的。我一直这么想。

所谓“会划破手的”、崭新的产品，就是要像刚做出的崭新的纸币那样，手感、质感都很好，美观悦目，无可挑剔。“会划破手的”这个词，是用来形容有价值的产品的、我自己个性化的语言。

为了用陶瓷制作半导体封装（将用于电子设备的半导体基板封装，以保护基

板不受外界环境的影响，同时又能接续电流），我们京瓷公司由一位工程师牵头，组成了一个研究小组，负责推进这一项目。

这项研发工作，需要高精的技术，需要多道严格的作业工序，这些都是京瓷从未有过的。仅仅做出样品的过程，就花费了难以想象的时间和辛劳。

这位工程师把做好的样品拿给我看："社长，虽然经历辛苦，现在总算把东西做出来了。"我接过来看了一眼。不用说，我心里非常清楚，这个样品是他们汗水的结晶，其中包含了他们苦心钻研的技术的精华。

但是，我只看了一眼，就觉得这并非我所期待的理想的产品。因为看上去总觉得它"不纯净"。

陶瓷半导体封装是用新型陶瓷原料，放进氮、氢混合的气体在炉中烧结而成的。如果产品上稍稍附着一点脂肪，燃烧时它就会炭化，产品就会呈现浅灰色。这就是我所看到的"不纯净"。

对于负责研发的这位工程师来说，或许有点冷酷无情，但我还是下了结论："性能或许尚可，但它不合格，它的颜色不够鲜亮。"

他的脸色一下子变了。这可以理解，因为自己倾注全力开发出来的样品，我却不是凭它的"性能"而是凭"外观"就否定了它，他难以接受。

于是他沉着脸反驳道："社长也是技术出身的，希望你做出合理评价，颜色不鲜亮同产品的性能无关。"

"性能方面或许满足了相关要求，但它不是合格的完成品。"我说着，把样品退还给他。

具备优良性能的产品应该是外观令人赏心悦目的产品。

因为"外观"就是"最外显的品质内容"。

外表赏心悦目的产品也会让人觉得是性能优良的产品。

我又强调说：

新型陶瓷本来应该是纯白的。人们看到它时，会不禁产生不忍用手去碰的敬畏之心。冒失地用手触摸，会觉得有“手甚至会被划破”这样的虔敬之心。如果外表能做到如此美丽，那它的性能也一定是最好的。

我把这样的产品称为“会划破手的”崭新的产品。

太好看了，太完美了，用手摸它、触碰它，手甚至会被划破！制造如此完满无缺的产品，就是我的目标！

回忆起来，这样的形容词，是我幼小的时候常听我父母说的。

眼前摆着的东西太出色了，令人着迷，人们对它怀着憧憬、敬畏之念，不忍心用手玷污它。在这种情形下，父母就用“会划破手的”这个词来形容它。所以这话我也常常脱口而出。

要确信自己一定要做到“已经最好，好得不能再好了”。为了把产品做到这样的程度而不惜一切努力——这种“完美主义”，是企望登上“创造”这座高山山顶的人们无论如何必须具备的理念。

## 事先“看见完成时的状态”就定能成功

想要成就某项事业，就应该时时描绘这一事业的理想状态。同时，对于实现这个理想的过程也要反复思考，直到“看得见”这个过程为止。这一点很重要。

在第二电电（现在的KDDI）开始移动通信事业的时候就是这样。这是我在自己的各个人生关头体验过的事实。

“手机的时代即将到来。”当我做出预言时，周围的人们或者疑惑，或者否定，都认为那是不可能的事。

但是，我对手机未来的发展已经清楚地“看见了”。

手机是一种隐藏着无限可能性的产品。它将以何种速度发展，如何普及，以何种价格、什么尺寸在市场流通，这些问题的答案在第二电电的事业正式开始之前，已在我头脑里清晰呈现。

为什么？因为通过京瓷经营的半导体零部件事业，我已经了解到有关手机技术革新的进展情况和速度，我当时已经具备了充分的信息和知识。

起初，“移动电话”很大，要用肩扛，被称为“肩扛电话”。后来，由于组成它的各种集成电路得以压缩到小型的半导体内，所以“移动电话”快速地实现了小型化。因此，手机这一新商品必将以惊人的速度普及。对于这一切，当时我已经有了相当精确的预测。

同时，“契约费是多少”“基本月租费是多少”“话费是什么价格”，这些关于对将来的价格设定的问题，我也事先都想清楚了。当时，一位干部将我讲的数据记在了笔记本上。到移动通信事业正式开始时，他翻阅笔记，结果发现实际的费用体系与我当初预测的数据几乎没有差别。

这就是所谓事先已经“看见了”。

在头脑里思考再思考，反复进行模拟演练，就能看见未来。

“想做成这样”，描绘这种理想，把开始时的想法，提升为强烈的愿望，24小时不断思考，使成功的形象在眼前鲜明浮现。这一点非常重要。

当你对事情的各个细节都有了明确的印象，最后的结果一定是成功。

最初只是理想，然后逐步与现实接近，最后理想与现实的界限消失，好像理想已经实现。这种实现的状态，已经完成的形象，就会在头脑中，或者在眼前鲜明地呈现：不是黑白色，而是要以鲜明的彩色出现。只要你反反复复思考，这种现象就会在实际中出现。

反过来说，缺乏强烈的愿望和深入的思考，事前看不到结果，那么，可以说事业和人生的成功都是靠不住的。

## 抓住一切机会磨炼“敏锐度”

在生产现场，有时会听到机器发出的异音。这时，我就会说：“没听见机器在哭泣吗？”我会对现场负责的人员提出批评。

机械有故障，往往都是先发出异音。之前声音一直正常悦耳，此时突然产生异音，肯定说明机械出了问题。但是，因为机械的动作可能仍然与平常一样，所以问题往往容易被忽略。我把现场人员的“敏锐度”不佳当作一个问题，向他们严肃指出“要磨炼敏锐度”。

我几乎养成了一种习惯。我坐车时，只要听到车子稍有异音，就会对驾驶员说：“车子不对头，好像有问题。”但驾驶员基本上都会回答：“同平时一样，没问题。”显得毫不在意。

这就是“敏锐度”的差异。

人们都说“没变化，没问题”，而我说“不正常，有问题”。结果把车开到修理厂一查，发现轴承缺了一颗弹子，这样的事例多得是。

这样一种细腻的“敏锐度”是在工作中“贯彻完美主义”必不可缺的。“敏锐度”太差，反应迟钝，即使产品已经提醒你发生了问题，提示你解决的办法，你仍可能不留神，而错过解决问题的最佳方法和时机。

同样，就工作现场的整理整顿，我也会不厌其烦，提醒员工们注意。

可以说这也是一个“敏锐度”的问题。

可能是了解了我凡事用心的习惯吧，现在即使我突然进到工作现场，那里一般都能保持整洁。

但有时我看到在办公桌上、检验台上摆放的资料不整齐，有的朝东，有的朝

西，我就会感到非常别扭，因为桌子和纸张的形状都是长方形的，而资料却斜放或横放就会显得很不整齐。

“既然桌面是长方形的，资料的放置应当与它一致，才显得协调，否则，感觉就不舒服。资料摆放要与桌边对齐。”

我这样说了以后，凡是资料、笔架等斜放的，他们就都给调整过来，使之与桌边平行。

即使是物品放置这么细小的事情，也要给人一种整齐协调的感觉。

这在工作中也一样。

桌上的东西没放整齐，缺乏平衡感，心就静不下来——只有具备如此细腻的“敏锐度”，才能在问题发生时就很快意识到“不对头”，从而迅速采取对策，把事情做得完美无缺。

## 不是“最佳”，而是“完美”

京瓷创业大约20周年的时候，法国一家大企业休兰伯尔公司的董事长詹恩·里夫先生来访日本。

休兰伯尔公司在石油开采领域具备极其高超的技术，是一个非常优秀的企业。它能够使用电波测定地层状况，确定钻头接近石油层的适当位置。里夫董事长出身于法国的贵族名门，是当时法国社会党实力政治家们的好友，并一度成为法国政府内阁候选人，是很出色的人物。

里夫社长来日访问，忙中抽空，特地来京瓷拜访我。“所做的行业完全不同，这位董事长为什么找我？”我感到奇怪。一问才知道，原来他要来同我谈论经营哲学。

当时我不太了解休兰伯尔公司和里夫董事长，但见面一谈发现，果然不凡，将公司办成世界屈指可数的大公司，这个人物拥有出色的经营哲学。

我们虽然是初次见面，却是情投意合。后来，接受他的邀请，我还在美国与他再次会面，欢谈到深夜。

当时，里夫董事长谈到：“休兰伯尔公司的信条就是尽力把工作做到最佳。”

对他这句话，我一方面表示赞赏，同时又讲了下面一段话：

“最佳”这个词，是同别人比较，意思是比较起来是最好的。这是一种相对的价值观，因此，在水平很低的群落里也存在着“最佳”。所以，我们京瓷的目标不是“最佳”，而是“完美”。“完美”同“最佳”不一样，它是绝对性的，不是同别人比较，而是它自身具备可靠的价值，因此，不管别人如何，世上没有什么东西可以超越“完美”。

这就是我的主张。

那天夜里，就“最佳”与“完美”，我和里夫董事长的讨论持续到深夜。最后，里夫董事长同意了我的意见。他说：“还是你说得对。今后我们休兰伯尔公司不再把‘最佳’奉为信条，而是要把‘完美’作为信条。”

我所考虑的“完美主义”不是“更好”，而是“至高无上”。这就是我在工作中不断追求的目标。

## 体悟

## 让反省为“完美”画上句号

“竭尽全力、拼命工作”，再加上“天天反省”，才能为你的完美主义画上最美的句号。抑制“自我”，释放“真我”，让利他之心活跃起来，这样的作业就是“反省”。这样，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽、更高尚。

# 第6章　“创造性”地工作：每天都要钻研创新

∷若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

∷每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。

∷无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要的，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

## 敢于走“别人没走过的路”

“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”

这是得过新闻界最高荣誉“普利策奖”的美国著名记者戴维·哈尔伯斯坦先生所引用的我说过的话。戴维在其所著的《下一世纪》一书中，专门用一章的篇幅，讲述了京瓷及其创业者，也就是我的故事。

他说，京瓷自创业以来，稻盛就以这样的气魄不断开发新产品，不断向新事业发起挑战。

确实，回顾我自己至今走过的人生，凡是人们都熟知的“走惯的路”，我从未涉足过。昨天走过的路，今天再走一趟，或者去重复别人已经走过的路，这与我的天性不合。我总是选择别人没走过的新路，一直走到今天。

当然，这样的道路绝非平坦，因为谁也没有走过。

我常做如下比喻：

我行走在田间泥泞的小道，那不能称为路。脚底一滑就会跌入水田，蛇或青蛙突然出现吓我一跳，但我仍然一步一步向前走。无意间向旁边一瞥，那里铺装平整的大道上车水马龙。如果踏上那条路自然既舒服又方便，但我却凭着自己的意志，反而仍走那无人通行的泥泞小路，而且坚韧不拔地走到今天。

“铺装平整的大道”是大家都想走的、大家正在走的路。在那样的大路上跟着别人亦步亦趋没有趣味。若只知步别人的后尘，则绝不能开拓新的事业。

同别人干一样的事，很难期待获得出色的成果，因为那么多人走过的路上不会剩下什么有价值的东西。而无人涉足的新路，尽管寸步难行，却可以有许多新的发现和巨大的成果。我一直这么想，也就这样一路走来。

实际上，那些没人敢走的泥泞之路，行走虽然艰苦，却通向难以想象的光明灿烂的未来。

## “扫地”改变人生

从京瓷创业到今天，半个世纪中，我充分利用新型陶瓷的特性，从各种产业用陶瓷零部件到各种半导体电子封装零部件，从太阳能发电系统到复印机、手机等，向广泛的事业领域持续地发起挑战。而且，后来又投入跨行业的通信事业，涉足宾馆事业等。

这并不是因为我具备各行各业的技术，而只是“每天不断进行创造性的工作”，半个世纪以来持续不断，如此而已。

每天，哪怕很少一点，也要在“创造性的工作”上下功夫。即使一天的进步微不足道，但若经过十年的积累，就一定可以孕育巨大的变化。

为了说明这一点，我常用“扫地”作为例子。比如，到昨天为止，打扫车间总是用扫帚从右到左扫。那么，今天从四周向中间扫扫试试会怎样呢？

或者，光用扫帚打扫不干净，用拖把试试怎样？用拖把效果不好，向上司建议，花点钱买台吸尘器如何？买吸尘器要花成本，但从长期看，可以节省时间精力。再进一步，自己改良一下吸尘器，让它扫地又快又干净，如何？

就这样，扫地这么一件小事，只要开动脑筋，就可以想出许多又快又好的办法。

这样天天钻研创新，积累一年，你就成了扫地专家，你的经验就会受到车间全体人员的好评。

这样的话，整幢大楼的清扫工作可能就会委托你负责。再后来，你就可以干脆成立清扫大楼的专业公司，并让它发展壮大。一切亦非不可能。

如果有另一个人，认为自己“不过是扫地而已”，懒于改进，天天都漫不经心，那么这样的人就绝不会进步，绝没有发展，一年之后还是老样子，仍然磨磨蹭

蹭，还是扫地而已。

这样的事，不只限于扫地。

对工作和人生也完全一样。

无论多么渺小的工作，都积极去做，抱着问题意识，对现状动脑筋进行改良。能这么做的人和缺乏这种精神的人，假以时日，两者之间会产生惊人的差距。

不满足于现状，总想做得更好，总想不断提升自己，有没有这种“想法”或许就是产生“成功”与“失败”之间差距的根源。

每天一点的钻研创新，日积月累，今天比昨天进一步，希望做得更好，这种“上进心”是工作和人生中最重要的，也是进入真正的“创造”之门的秘诀。

## 外行的长处是可以自由发想

京瓷以及任天堂、欧姆龙、村田制作所、罗姆等，京都有一大批优秀的企业。这些企业的创业者原先都是各自领域的“外行”，或相当于“外行”的人物。

拿我来说，我大学的专业是有机化学。在临近毕业前才学了一点与新型陶瓷相关的无机化学，所以我绝非这个领域的内行、专家。

因家庭电视游戏机而一举成功的任天堂，原先也只是做花纸牌、扑克牌的公司。推进公司快速发展的第三代社长山内溥，过去从没做过游戏机的硬件和软件，可以说在这个领域他也完全是个“外行”。

控制设备的大型制造企业欧姆龙也一样。战后，创业者立石一真在美国第一次看到“微型开关”，立即产生一种直觉：“今后日本也一定需要这种控制系统的产品。”以前，立石从没做过弱电用的产品，所以他创业开始时也是“外行”。

电子零部件企业的大家村田制作所的创业者村田昭，原先在京都的东山，即瓷器“清水烧”的故乡做事。战时，军队要求他制造氧化钛电容器。他勇敢地向新事物挑战，这才有了今天的村田。

罗姆是一家颇具特色的电子零部件企业。创业者佐藤研一郎原先的志向在音乐。学生时代，因掌握了高效制造碳模电阻的技术，便以此为基础开始创业。从这个意义上讲，他也是属于“外行”的一位社长。

这样的共性并非偶然。

那就是：外行可以“自由发想”。

“外行”没有先人观念，不拘于既成的习惯、惯例，总能自由发想。这是向新事物挑战时最大的优点。

我认识到这一点，是在京瓷创业几年后的事情。当时，有一家陶瓷企业委托我们生产某种产品。这家企业创业比我们早，规模远远大于京瓷，是行业内日本屈指可数的大企业。

“因为从欧美来的新型陶瓷订单大幅增加，自己来不及做，所以请京瓷帮忙。”说是这么说，但经过进一步了解，他们的目的在于通过这种产品的生产制造，来学习京瓷的技术。

我断然拒绝。这时候对方的社长才说了老实话。这段话我至今记忆犹新。

我们公司的研究所里，名牌大学陶瓷专业毕业的优秀人才不少。说这话有点失礼，听说稻盛先生是地方大学有机化学专业出身，而且贵公司几乎没有博士。我们非常想知道，为什么贵公司能做的事，我们公司反而做不到。

听他这么讲我才意识到：“自由发想”这件事是“外行”干的，不是“专家”干的。

成就新事业的，是那些不被任何成见束缚、冒险心强烈的“外行”，而不是在该领域经验丰富、具备许多常识、积累了许多经验的专家。从这位社长的话中，我获得了这一感想，并联想到各种事情。

希望诸位读者，也要“自由发想”，抱着强烈愿望，去挑战新事物。

## 既然定了计划，就一定要实现

我在1982年京瓷的经营方针发表会上提出了如下口号：

实现新的计划关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须聚精会神，抱着高尚的思想和强烈的愿望，坚韧不拔地干到底。

这一段话，是从提倡积极思考的哲学家中村天风先生的著作中摘录的。

这段话的意思是：如果你期望实现新的计划，那么，不管遇到什么样的困难也绝不能放弃。必须全神贯注、全力以赴，用高尚的思想和强烈的愿望不断描绘心中的蓝图。这一点非常重要。只要做到这一点，那么无论什么困难的目标都一定能达成。

通过这句经营口号我想表达的是：在人的“思想、愿望”里面包含着成就事业的力量。特别是，如果这种“思想、愿望”是高贵的、美好的、纯粹的，并且是一以贯之的，那么，它就会发挥最大的力量，实现人们认为无法实现的计划和目标。

在人的“思想、愿望”里存在着巨大的力量。对于这一点，一般人感到难以理解，所以，他们新的计划建立不久，就开始担忧起来：“市场环境不是在变吗？”“或许会遭遇预料之外的障碍。”

“如果失败了怎么办？”

然而，一旦心中产生这种杞人忧天似的烦恼，产生哪怕一丝的不安和恐惧，那么这种“思想、愿望”所持有的力量就会大幅衰减，计划和目标就变得无法实现。

我打出这一口号之后两年，为了亲自证明人的这种纯粹的“思想、愿望”究竟可以成就多么伟大的事业，借以激励更多的人，我毅然投身于第二电电这一宏大的事业。

1984年，随着通信自由化，京瓷和其他两家企业报名参与通信事业，新电电三家企业开始了竞争。这三家企业中，以京瓷为母体的第二电电，与其他两家相比，处于绝对的劣势，这是事前舆论的评判。

那是因为作为经营者，我自己就没有通信事业的经验，京瓷也缺乏通信技术的积累。其他两家分别可以利用现有的铁路和公路，在沿线铺设光缆，但京瓷却不得不单独开辟自己的通信网络，必需的基础设施只能从零开始构建。另外从营业角度讲，因为母公司京瓷的规模尚小，在获取客户方面也比较困难，等等。

但实际上，营业开始后不久，就在“这也缺、那也缺，什么都是劣势”之中，开张后的第二电电，在新电电三家企业中，取得了最为优异的成绩，一路领先。

这是因为第二电电虽然是“外行”，但是投入这项事业的“思想、愿望”却比哪家公司都要强烈而且纯粹。只要具备这种强烈而美好的愿望，事业所需要的技术和经验，此后就会源源不断地流入。

我揭示了一个纯粹的、合乎大义名分的目标：“降低通信费用，对信息化社会的国民做出贡献。”我决心创建第二电电。同时这个“思想、愿望”是不是真的高尚而且纯粹，我又用“动机至善、私心了无”这句话来严格地逼问自己。

“想创建第二电电”，这是为了“让自己成为更大的富翁吗”？是为了“让自己更加出名吗”？这是从私利私欲出发的愿望呢？还是从“为社会、为世人”，即从良知良心、不夹杂私心出发的愿望呢？我对照“动机至善、私心了无”这八个字，连续几个月，不停地自问自答。

在确认自己“没有任何私心”以后，我才决心踏上第二电电的创业之路。

当时的京瓷在东京等中心城市是一个知名度很低的企业，销售额只有2500亿日元。这种微不足道的地方中坚企业，居然向销售额几万亿日元的国营企业NTT发动挑战，简直太莽撞、太不自量力了，正如堂吉诃德手持长矛冲向风车一样。

世间净是这样的讽刺和评论。

然而，我对这一事业的成功，从来没有丝毫的怀疑。因为我对人的“思想、愿望”所持有的巨大力量深信不疑。

活跃在20世纪初期的英国启蒙思想家詹姆斯·埃伦，在他所著的《原因与结果的法则》一书中，非常精彩地表达了这个观点：

心地肮脏的人因为害怕失败而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。原因是，心灵纯洁的人总是气定神闲，他们总是以更为明确、更强有力的目的和意识来引导自己能量发挥的方向。

我认为，只要抱着纯粹的、美好的、强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，那么，任何困难的目标都一定能够实现——这就是京瓷和第二电电成长发展的历史已经证明的“真理”。

“只要具备纯粹而强烈的愿望，就必定能成功！”相信这一点，自始至终怀抱一颗纯净而美好的心，付出不亚于任何人的努力，新的事业就一定能成功。

## 乐观构思、悲观计划、乐观实行

开拓新事业并让它获得成功的人，多数是天性乐观的人，他们能够开朗明快地描绘自己的未来。

“头脑里闪过这样的念头，按现在的情况实现的可能性不高，但要是拼命努力的话，一定能够成功。那么，干起来吧！”这种性情乐观的人容易接近成功。

因此，在推进看来非常困难的新事业时，我经常起用这种“盲目乐观的马大哈式的人物”。

他们虽然头脑简单、有点“马大哈”，但听到我新的设想时，马上就会天真地表示赞同：“这很有意思，一定得干！”甚至当场卷起袖管，跃跃欲试。我常常委派这样的人担任新项目的领头人。

头脑聪明的人中悲观论者居多。这些人头脑敏锐，自以为有先见之明，似乎在事情实行之前就能判断成败。因此，当和他们提到新的构想时，他们往往下消极否定的判断：“这很难”，“实现的可能性不大”。悲观派虽然有一定的先见之明，但他们的消极态度往往抑制了项目的实行力和推进力。

而乐观派正好相反。虽然看到前景中有暗淡处，但他们却有前进的动力。所以在项目构思和开始阶段，我会借用乐观派的力量，让他们当牵头人。但是，当这种构想进入具体计划时，再全部委托乐观派就很危险。因为乐观派的动力容易失控、陷入莽撞，或误入歧途。

这时就要委托性格谨慎、深思熟虑、对事物善于观察的人当副手，事先设想到所有的风险，慎重细致地建立起实际的行动计划。

不过，一味谨慎也不行。

这些人在设想的困难和障碍面前，往往鼓不起实施的勇气，所以计划一旦进

入实行阶段，又要回到乐观论，必须采取坚决果断的行动。

“乐观构思、悲观计划、乐观实行。”我认为，这就是向新课题发起挑战最好的方法。

## 将创造发明导向成功的“正确的地图”

新型陶瓷技术革新的先驱——给予我这一光荣的称号，我觉得过奖了。如果说，我能获得如此之高的评价，我认为，那是因为我对新型陶瓷寄予的期望特别强烈的缘故。

在技术开发领域，要取得革命性的成果，光有专业知识，光积累技术还不够，还必须对工作具备强烈的“愿望”。特别是在未知领域开拓事业，“无论如何，一定要把这样的东西做出来”，这种强烈的愿望绝对必要。

具备了这种强烈的愿望，在未知领域遭遇意想不到的困难时，才能克服它，才能将工作向前推进。其结果，就能超越常识，做出划时代的发明创造。

如果要打比方，所谓技术创新，所谓发明创造，就像没有指南针的小船航行于漆黑的大海之上。在伸手不见五指的海面上，要保持正确的方向，要顺利到达目的地，所必需的就是对工作的强烈的愿望。

漆黑一团之中，没有灯塔，连星光也没有，没有任何办法可以确定前进的方向。小船该驶向何方，困顿迷惑，甚至因为恐惧，不敢前进一步。但如果陷于迷惑、束手无策，就必定无法前进。因此，在开拓前人未涉的领域时，在自己的心中，必须具备指引方向的指南针，借以坚定前进的信心。所谓心中的指南针，就是类似于“信念”的强烈愿望。

在新型陶瓷这个行业内，京瓷是最后出发的。开始时，技术、设备、人才都不足，所拥有的只有“愿望”。但是，京瓷的发展证明，只要有这种“愿望”，只要这种“愿望”足够强烈，就足以克服任何不利条件，达到预定的目的地。

当然，划时代的发明创造，不是只要一两年就能轻易做到的。有时即使10年、20年也达不到预定的目标。但是，如果因此半途而废，那么，任何新事业都不可能成功。

而强烈的愿望，就是在达到成功之前绝不放弃，一步一步前进，天天钻研创新，日积月累。所谓强烈的愿望，就是靠这种执着的努力来支撑。

京瓷以新型陶瓷的结晶技术为基础开发的太阳能电池就是一个突出的例子。取得今天的成功，我们花费了将近30年的时间，但现在它已经成为京瓷的主力事业。

就是说，“无论如何也想这么干”这种强烈的愿望是事业的起点。“不管怎样也要继续干下去”这种持续不断、不知疲倦的努力、钻研和创新，就是事业成功的推动力。

一步一步踏实的工作，一段一段扎实的业绩，积累3年、5年乃至10年，就像乌龟爬行一样，就一定会帮助你取得成功。就算别人说你“泥土气”“没效率”，你也绝不能退缩。

有时，拼命、踏实、持续努力的人自己也会产生怀疑：“这么干下去，到底能成何事呢？”

这时候我就想对他们说：

天天不懈努力，钻研创新，这就是到达技术革新终点的“正确的地图”，就是通向成功的确凿的道路。

事实上我自己就是这样。

我没有可以夸耀的高学历，上苍也没有赋予我杰出的才能。我努力去喜欢自己的工作，强迫自己投入到新型陶瓷的研究中去。在这个过程中，我对新型陶瓷真的产生了兴趣，不知从何时起，就一头钻了进去。

后来，按照客户的要求，我一心一意、踏实努力，不断钻研创新。因此，不仅经营的企业在新型陶瓷领域内首屈一指，而且我本人也成了这一领域的专家，

从产、官、学各方面都获得了很高的评价。

我意外获得了“新型陶瓷先驱者”的荣誉，但回顾自己的人生，首先浮现在我头脑里的就是“天天钻研创新就能孕育真正的创造和成功”这句话。这实在是太过平凡的经验。

即使每一天的努力和钻研创新只有很小一点点成绩，但是，如果积累1年、5年、10年，那么进步之大就极为可观，最终就能获得惊人的创造性的丰硕成果。

## 体悟

## 改善与改良最重要

即使是平凡简单的工作，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。在每天的工作中时刻思考“这样做是否可行”，带着“为什么”的疑问，今天胜过昨天，明天胜过今天，持续不断地对工作进行改善与改良，最终一定能取得出色的成就。

# 结语　人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

∵只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

∵要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

## 做人的“正确的思维方式”

我的工作观乃至人生观可以用一个方程式来表达，它就是：

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

为什么会想出这个方程式呢？

因为我初中升学考试、大学升学考试、就职考试，每次都不理想，志愿都落空。所以参加工作以后我就不断思考：“像自己这样平凡的人，如果想要度过一个美好的人生，究竟需要什么条件呢？”

同时，观察周围，既有工作和人生都很成功的人，也有很失败的人。看到这种情形，我就想：“为什么有的人人生和工作都很顺利，有的人却不顺利，这中间有没有什么法则可寻呢？”

这样，在京瓷创业后不久，我就想出了这个方程式。此后，我就遵循这个方程式努力工作，在人生道路上不断前进。同时，不仅我自己努力实践这个方程式，而且一有机会我也会向员工们解释这个方程式的重要性。

这个方程式由“能力”“热情”“思维方式”三个要素组成。所谓“能力”，就是指智能、运动神经或者健康等，这是由父母或上天授予的。带着优秀的资质来到这世上，在漫长的人生中，这是最初被授予的一笔重要的财富。

但是，由于它是先天的，所以不涉及每个人的意志和责任。这种可称为天赋之才的“能力”，如果用分数来表示，就因人而异，从“0分”到“100分”。

要在这个“能力”之上再乘以“热情”这个要素。“热情”又可称为“努力”。从缺乏干劲、霸气、朝气、懒散潦倒的人，到对人生和工作充满火焰般热情拼命工作的人，这中间也有个人的差别，也从0分到100分。

不过，这个“热情”可以由自己的意志决定。

我把这个“热情”发挥到极致，持续做出了无限度的、不亚于任何人的努力。从创建京瓷到今天为止，我从“付出加倍于人的努力，至少能达到一般人的水准吧”这一想法出发，全身心投入，不分昼夜地工作。

我把这个“能力”和“热情”的乘积用分数来表示。

比如某人很健康，头脑聪明，“能力”打90分。但他因为有能力而过分自信，不肯认真努力，“热情”只够30分，那么，“90分的能力”乘以“30分的努力”，结果是2700分。

另一个人认为自己的能力至多只比平均值略高，只能打60分，但因为缺乏能力所以必须格外努力，因此热情燃烧、拼命努力。他的“热情”可打90分，那么“60分的能力”乘以“90分的努力”，结果就是5400分。

这就是说，同刚才那位有才能的人物相比，分数高出一倍。所以，即使能力很平凡，但只要拼命努力就可以弥补能力的不足，从而取得巨大的成功。

此外，还需要在这个基础上乘以“思维方式”。我认为，这个“思维方式”最为重要。与“能力”和“热情”不同，“思维方式”的分值从“–100分”到“100分”，变化的幅度很大。

不厌辛劳，愿他人好，愿为大家的幸福而拼命工作，这样的“思维方式”就是正值；相反，愤世嫉俗、怨天尤人，否定真诚的人生态度，这种“思维方式”就是负值。

如果是这样，那么因为是乘法，持有正面的“思维方式”，人生·工作的结果就会是一个更大的正值。相反，如果持有负面的“思维方式”，哪怕是很小的负数，乘积一下就成了负值，而“能力”越强，“热情”越高，反而会给人生和工作带来更大的负面影响，这是无情的事实。

拿刚才的例子来说，具备“60分能力”和“90分热情”的那个人，如果他持有作为人的正确的“思维方式”，并达到90分，那么方程式的值是60乘以90再乘以90，乘积为486000分，是一个很了不起的高分。

相反，如果“能力”和“热情”的分值相同，“思维方式”只是稍稍偏向否定，比如仅是–1分，那么，乘积立即变为–5400分。如果是负面的–90分，即“思维方式”极其恶劣，那么最终得分就是–486000分，他的人生将会是悲惨的下场。

最近就有一些风险企业的经营者，他们才华出众、热情洋溢，创建的企业一举上市，就获得了巨额财富。然而，他们以为“金钱可以买到一切”，逐渐变得旁若无人、一意孤行，最终失足落马，顷刻从华丽的舞台上消失，受到社会的制裁。这种人失败的原因就在于“思维方式”变成了负值。

我认为，这类负面的“思维方式”如果不改正，不管你有多少财富，你都不可能有幸福的人生。

要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

如今，回顾自己70余年的人生，我可以向大家断言，这个“人生方程式”，真实地、准确地表述了我们的工作和人生，它可以成为指示方向的路标，引导我们度过更加美好的人生。

诸位读者，我也希望你们持有正面的“思维方式”，满怀“热情”，付出不亚于任何人的努力，把自己所持的“能力”最大限度地发挥出来，正面面对自己的工作，把工作做得更出色。

如果能做到这些，我可以保证，你们的人生一定会硕果累累，一定会幸福美满。

在本书结束的时候，作为结束语，我想向大家介绍，给工作和人生带来硕果

的正确的“思维方式”有哪些内容：

积极向上、具有建设性；善于与人共事，有协调性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；不自私，无贪欲；有感恩心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等。

对人类的未来承担重任的年轻的读者们，衷心祝愿你们通过持有上述正确的“思维方式”，通过努力工作，走上人生幸福的光明大道。

# 附录　干法：经营者应该怎样工作[1]

稻盛和夫　盛和塾塾长

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的稻盛和夫经营哲学杭州报告会有这么多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生参加，在此，我表示衷心的感谢。同时，我还要感谢为筹办这次大会付出极大努力的杭州盛和塾的朋友们。

从2010年开始，我就想在这个经营哲学报告会上，系统地讲解我的经营思想和经营方法，这是在长达半个世纪的经营实践中，我亲身体悟的心得。

从北京报告会讲解“经营为什么需要哲学”开头，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”，在重庆讲了“领导者的资质”，2013年在成都又以“企业治理的要诀”为题，讲述了如何激励员工的问题。

通过这些讲演，我强调了在企业经营中哲学的重要性，企业经营的原理原则，讲述了有关企业管理的思维方式和组织架构，还讲述了企业的领导者以及员工各自应该承担的责任和应该发挥的作用。

在这一系列讲演之后，今天我想以“干法”为题，谈一谈执掌企业之舵的领导者，即经营者应该怎样工作的问题。

自己尽可能轻松，驱使员工卖命，借此赚大钱、发大财，这样的经营者大有人在。

还有，创办新型风险企业，通过上市一攫千金，然后年纪轻轻就退出江湖，休闲享乐。这样来定位人生目的的经营者，不论在哪个国家都为数不少。

我认为，如果像这样，只把赚钱和享乐当作人生目的，那么，从结果来说，经营者自己并不能获得真正的幸福，企业也不可能持续成长发展。社会总是期待经营者具备更为高尚的人生目的。

迄今为止，我在中国的讲演中所论述的经营的原理原则，经营管理的思维方式和组织架构，能不能正确地发挥作用，很大程度上取决于从事实践的经营者的干法，或者说取决于经营者的工作目的到底是什么，因此，从这个意义上说，为了让在座各位，作为经营者，能成大器、做大事，我觉得也有必要请大家重新认识工作的意义。

那么，经营者具体应该怎么工作？还有，经营者究竟为什么而工作？我想按着这个顺序讲下去。

首先，理所当然，经营者必须将他的事业引向成功。无论是创建风险企业，还是继承原有的事业，让事业走上轨道，促使它成长发展，乃是经营者的第一要务。

这个出发点，就是要抱着“无论如何也要让事业成功”这种强烈的愿望去工作，在这一点上做到极致。 这种强烈的“意识”类似于格斗时必须具备的“斗争心”。缺乏这种“斗争心”的人，首先就不适合当经营者。相反，只要具备这种“意识”，哪怕资金、技术、人才不足，都可以靠热情和执着的信念加以弥补，就可以让事业获得成功。

大家或许认为，仅仅依靠“意识”，事业不可能成功。然而，在“意识”里秘藏着巨大的力量。一般认为，逻辑演绎、推理推论、构思战略，就是说使用头脑“思考”最重要。心中“意识”到什么，不是多么了不起的事情。但是我相信，心中的“意识”的重要性，要远远超过用头脑进行的思考。在我们的人生中，“意识”所具备的强大的力量是其他任何东西都无法比拟的。

“意识”是人们一切行为的根源和基础。证明这一点的，就是现代文明社会所走

过的历程。

原始的人类采摘树上的果实，捉鱼捕兽，依靠采撷狩猎的生活方式与大自然共生。此后，大概在一万年之前，人类开始拥有了自己的生产手段，借此种植谷物，饲养家畜，以供食用，由此进入农耕畜牧的时代。在采撷狩猎的时代，人类仅靠自身的意志无法生存，但依靠农耕畜牧，人类开始摆脱自然的束缚，可以按照自己的意志生活下去。

之后，距今约250年前，英国发起了所谓产业革命，蒸汽机的发明让人类掌握了驱动力。从这个时候开始，发明创造接二连三，科学技术的进步日新月异，令人眼花缭乱。这才构筑了如此壮观、如此富裕的现代文明社会。而这一切只用了短短的250年的时间。

就是说，现在的文明社会发端于产业革命，依靠的是科学技术的发达。那么，科学技术为什么能如此发达呢？不用说，其本源就是我们人类原来就具备的“意识”。

“想这么干”“如果有这个东西那就方便了”“如果有这种可能性就太好了”，这一类“意识”“念头”，会在我们每个人的心中浮现。比如，迄今为止，我们都是步行或者奔跑，那么有没有更加快速、更加方便的移动方法呢？“很想乘坐新式的交通工具”，这类“意识”、“念头”会像梦一样在我们的心中升起。

这如梦般的“意识”会转变成强烈的动机，然后付诸实践，人们开始着手制作新的交通工具。首先用头脑构思，接着努力试做，然后再思考，深入地思考，不断钻研改进，经过反复的失败，最后造出了各种各样的交通工具。有人设计制造了自行车；有人发明了蒸汽机车，后来演变为电车；有人发明了汽车；有人造出了飞机。

发明创造某种东西，在具体实施时，必须用头脑思考，必须进行研究。但其发端却是突然在心中浮现的“念头”。一般说来，“念头”这种东西往往受到轻视。常

听人说："不要凭念头、不要凭心血来潮做事。"但实际上，这个"念头"才是最重要的，现代科学技术，一切发明创造的起源，都发端于这个"念头"。

这在企业经营中也完全一样，经营者心中强烈的"念头"可能变为现实。

说到这里，我想起了一个故事。"首先你必须得这么想"，就是说愿望非常重要。我年轻时就从松下幸之助先生那里学到了这一条。

京瓷创业时，在企业经营上我是外行，我很想从成功的企业家那里学到经营的秘诀。当时正好拿到了松下幸之助先生讲演会的邀请书。我很迫切地想知道，被世人称为"经营之神"的松下先生究竟是用什么思想经营企业的。我提出申请，满怀期待，赶赴讲演会场。

当天因工作关系我迟到了，我在会场的最后面一排，站立着听讲。

"经营企业，在景气好的时候，不要以为景气会一直好下去，要考虑到经济会出现不景气，在资金有余裕时要做好储备。就是要像蓄水的水库一样，经营企业要为不景气时做准备。"

松下先生讲的主题是：大量降雨，如果任其流入江河，就会引起洪水泛滥，招致大水灾。所以先要让河水流入水库，然后按需要放水，这样不仅可以遏止洪水，干旱时还可以防止河水断流，这样就有效地使用了雨水。这种治水的思维方式应用到企业经营上。就是所谓"水库式经营"。

讲演结束后，松下先生开始回答听众的问题。后排有人举手提问："您所说的水库式经营，就是经营必须有余裕、有储备，我们都明白，松下先生就是不说，我们中小企业的经营者也都懂得这一点，也都这么想，但正因为做不到，我们才感觉苦恼。究竟怎么做经营才能有余裕？如果不教给我们具体的方法，我们不满意，不好办。"提问中夹杂着抗议的味道。

那一刻，松下先生脸上露出了非常困惑的神情，沉默片刻，他轻声地自言自

语，只说了一句话：“不！你不想可不行啊！”然后又保持沉默，听众以为松下答非所问，所以哄堂大笑。当时的情景我记忆犹新。

但是，就在那一瞬间，我感觉犹如电流通过我的全身。“你不想可不行啊！”松下先生嘟囔似地说出的这句话中，包含了万种思量，深深地打动了我的心。

“你不想可不行啊！”这句话，松下先生想传递的意思是：

“你说你也想让自己的经营有余裕，但怎么做经营才能有余裕，方法千差万别，你的公司一定有适合你公司的做法，因此我没法教你，但经营企业绝对要有余裕，你自己必须认真去想，这个‘想’才是一切的开始。”

就是说，“如果可以的话就好了”凭这种程度的、轻浮的想法或愿望，要达成高目标，要实现远大理想是根本不可能的。经营要有余裕，你是不是发自内心、真正这么想，这是关键。如果你真心这么想，你就会千方百计、拼命思考具体的办法，水库就一定能建成。松下先生想说的就是这个意思。

前面已说过，“无论如何非如此不可”，人如果强烈地祈愿，那么他这种“意识”一定会化作行动，他就会自然而然地朝着这种意愿实现的方向去努力。当然，这种“意识”必须非常强烈。

不是漫不经心，而是“不管怎样、无论如何都要这么干”“非如此不可”，必须是这种强烈的意念支配的愿望和梦想。要获得事业的成功，其前提就是要具备这种强烈而持久的愿望。

抱有了这种强烈的愿望，接着就只有“付出不亚于任何人的努力”这一条了。努力的重要性众所周知。另外，如果问：“你努力了吗？”几乎所有的人都会回答：“是的，我努力了。”

但是，普通程度的努力不管你如何持续，你也不过是付出了与普通人一样的努力，你只是做了理所当然的事。这样的话，成功是没有把握的。只有付出不同

寻常、不亚于任何人的努力，才能在竞争中脱颖而出，才可期待获得巨大的成果。

“付出不亚于任何人的努力”这句话非常关键。在工作中想要做成某件事情，就要不惜付出无穷无尽的努力。不肯付出超越常人的努力，却想获得很大的成功，那是绝对不可能的。

这么说，人们就难免误解，好像“付出不亚于任何人的努力”是一件特别的事，是一个沉重的话题，做出无限度的努力似乎是一味苛刻地要求我们自己，但事情绝非如此。

放眼自然界，不管什么动物、什么植物，不在拼命求生存的物种并不存在。只有我们人类才会心怀邪念，贪图享乐。

初春时分，我在京都的自家附近散步。在城墙的石缝中有嫩草出土，走近细看，石块和石块的缝隙之间，只有一点点泥土，但就在这少得可怜的土壤中，草儿拼命吸取春天的阳光雨露，萌生出它的嫩芽。

此后，春季只持续短短的几周，抢在这期间，草儿接受阳光的恩泽，匆匆地长叶、开花、结籽。如果不这样，等到夏天来临，石壁在灼热的阳光曝晒下，温度急速上升，草儿就会枯死。所以赶在酷暑到来之前，草儿必须竭尽全力、拼命生长，以便留下子孙，然后枯萎。

在柏油马路的缝隙中长出的、连名字也不为人知的杂草，它们的命运也一样。在水分极端缺乏的、地狱般炎热的环境中，各种各样的杂草都挣扎着拼命求生，希望比别的杂草获得更多的阳光，以便长得更大些，为此，它们拼命扩展草叶，伸展草茎，为生存而竞争。

不是为了击败对手而拼命，而是为了自身的生存而拼命努力。自然界原本就是这么形成的，不拼命求生的植物绝不存在，不努力的草类无法生存。

动物也一样，如果不拼命求生存必将灭绝，此乃是自然界的铁则。只有我们人类，谈到要“付出不亚于任何人的努力”“要拼命工作”，反而觉得很特别，很难接受。

这不对！不仅是为了获得成功必须勤奋努力，就是为了生存也必须“付出不亚于任何人的努力”。这乃是自然的法则。

为什么自然或者上天会按照这种法则来创造世界呢？别的生物“付出不亚于任何人的努力”是上天赋予的本能。但是我们人类却必须依靠自己觉悟，才能明白这个道理。我认为，特别是我们经营者，必须自觉地意识到拼命工作是上天赋予我们的使命。这与“经营者为什么而工作”这一根本性的问题相关连。因此，接下来，我就想论述关于经营者工作目的这一问题。

当我还是一个青年经营者的时候，我一边“付出不亚于任何人的努力”做工作，一边又觉得充当我这样的角色很是吃亏。越是全身心投入工作、越是光明正大地经营企业，越觉得不划算，像我这样的、付出和收获不相称的工作世上恐怕没有吧。我真的这么想过。

股份公司和有限公司本来只应该承担有限的责任，但实际上却并非如此，特别是中小企业，在日本，当需要向银行贷款的时候，银行会说：“你是社长，贷款需要你个人做担保。”社长必须拿出自己的土地、房产作抵押，才能取得贷款。一旦经营失误，不仅公司破产倒闭，而且用作担保抵押的房屋、土地也可能被金融机构收走。

一方面要背负这种倾家荡产的风险，另一方面因为要光明正大地经营企业，所以在规定的工资之外没有其他收入，也没有什么特权或好处。另外，尽管责任重于山，有时却还要受到员工的猜疑：“社长背着我们拿了很多好处。”社长就是在这样的环境中每天忙个不停。这样想来，经营者真的不好当，吃力不讨好。我就曾经这么想过。

我甚至想过，既然社长要负如此大的责任，工作又是如此辛苦，获取更高的报酬那不是理所当然的吗？

我记得，京瓷公司在大阪证券交易所上市时，公司的税前利润已达20亿日元，而我当时的年薪只有区区数百万日元。

“一年做出20亿日元利润的企业的创业者、经营者，年薪只有数百万日元，未免太低了。哪怕一个月工资100万日元，一年也不过1200万日元，只占利润额的很小一部分。京瓷是以我的技术和才能为基础创立的公司，现在获得20亿日元的利润，也是依靠我作为经营者发挥力量的结果。”

当时我头脑中突然冒出过这样的想法，但那时我又纠正了自己的想法。我想，我应该将自己经营者的才能用来为大家服务，上天要求我发挥这样的作用。

我能成为经营者，或许在我身上真的拥有某种才能。但是，我具备这种才能并没有任何的必然性，不过是上天偶然地赐予了我这样的才能。为了社会的正常运转，有能力的人应该成为领导者。我只是作为其中一部分责任的承担者，才当上了经营者。如果担任这个职务的不是我，而是A先生或者B先生或者别的什么人，也未尝不可。

因此，我不可以将上天授予我的才能变成自己的私有财产。在社会结构中，需要有这样的领导者，为了使社会变得更好，他们必须用自己的才能来回报社会。自己承担这样的职责，也许是命运的安排吧。但因此就把才能视为自己的东西，把它当作私有财产，“是我了不起”，自命不凡，采取这种态度，就是傲慢不逊。

“如果自己某种程度上拥有经营者的才能，那么就应该为了伙伴们的幸福，站在前头努力拼搏。”这样一种使命感不久后就塑造了我的人生观。

然后，自创业起经过了约20年，针对持续高成长、高收益的京瓷公司，同时针对我这个掌舵人，许多媒体的朋友都提出了这样的疑问：“你到底为了什么还要

如此拼命地工作？”

不仅是媒体，连亲戚朋友们也追问我：“你在短短20年间创建了如此优秀的企业，销售额已经达到几千亿日元，利润已经达到几百亿日元，从利润额来看，即使在日本的电器厂商中也已经名列前茅。已经取得了如此卓越的成就，你到现在仍然废寝忘食、拼命工作，让自己稍微轻松一点不好吗？你这么干的目的究竟是什么？”

还有人说得更难听，他们讽刺说：“已经赚了几百个亿，还不知满足，真是一个贪得无厌的人！”然而，我工作的目的既不是为了我自己的利益，也不是为了京瓷公司的利益。

记得当时，对媒体、对熟人和朋友，我说了这么一段话：“驱使我想要提升公司业绩的原动力只有一个，就是希望员工们在未来的日子里，永远生活安定、永远幸福。 为了打好这个基础，就要提升销售额、确保利润。”

“想要扩大销售额，就要增添新员工，员工增加，我就要解决包括员工及其家属的吃饭问题，于是我就愈加不安。因为不安，所以要通过开发新产品来提升销售额，于是人手又不够，就又要招募新员工。可以这么说吧，正是在这没有止境的不安和焦躁之中，公司才不断成长壮大，达到了今天这样的规模。”

“或许你会想，既然不安增加，那么停下来，到此为止不就行了吗？但是，当觉得‘到此为止就行了’的那一瞬间，企业就会开始衰落。所以我想，京瓷公司只要继续存在，在这种互相矛盾的、无止境的循环中，为了员工长远的幸福，除了付出无止境的努力之外，我别无选择。”

当我这么回答时，媒体的朋友以及我的亲朋好友们都会笑着注视我。但是我内心就是这么想的。不提发展，哪怕只是维持现在良好的业绩，也绝不是一件容易的事，我心里清楚。

为什么呢？因为不管现在如何顺畅，5年、10年以后会怎样，谁也不知道。现在是过去努力的结果，将来如何由今后的努力决定。如果是这样，那么就容不得经营者有片刻的懈怠。像“努力至今，已经够好了”之类的话，实在说不出口。

现在的这连续的一瞬间，都与未来相关，都左右着未来的结果。这不仅涉及我个人，而且关乎全体员工，决定了他们将来的生活。所以，“停下来歇歇吧”的想法不能允许。现在做得越好，就越需要维持良好的状态。我十分清楚这一责任，我必须更加努力。

今天加油，明天加油，必须持续无止境地努力，想到其中的苦处，年轻时代我也曾陷入过迷茫。

某个时候，我这么想过：当奥运会选手该多轻松啊！当然，成为奥运会运动员是非常困难的事，一旦被选拔上，就会受到人们的赞赏，当事人也会感到自豪。这确实很了不起。

要成为一名奥运选手，拥有运动天赋自不用说，还需要付出非同寻常的努力。但是奥运会四年一次，运动员只要瞄准这个目标而拼命努力就行了。相对而言，这还比较简单。

但是，经营者却必须维持企业10年、20年、30年、40年的繁荣兴旺，必须为此兢兢业业、孜孜不倦。在这期间不能有丝毫的自满和懈怠。比起经营者的这种艰辛，当奥运会选手让我感觉轻松多了，因为不管多么艰苦，总有尽头。但经营者的努力却绝没有止境。

2014年4月，京瓷迎来了创建55周年。关于“必须付出无止境的努力”这一话题，在京瓷成立20周年的纪念典礼上，我曾经这样表述：

我认为，经营企业好比登山运动员登山，朝着极远、极高的山顶攀登。在登山的那一刻，是以眼前能够看到的山顶为目标，一旦登上这座山的山顶，就会看

见山脊相连的另一座高山，再登上这座山，还会看见下一座山，连绵不断。这种情形正和企业经营一样。

创业20年来，我们登上一座山就看到下一座山，再登上一座山又看到下一座山，连绵不绝。我想，能实现我们远大梦想的高山还在更加遥远的地方。

当年我做了这样的描述。是的，我们经营者只能朝着那无尽的高山持续不断地攀登。那么，这样无止境的努力为什么能够持续呢？这是因为，我前面已经谈到，我工作的目的是“为了追求全体员工物质和精神两方面的幸福”，无非就是这个原因。这写在了京瓷公司的经营理念之中。

人生的目的放在何处，人生观就会随之改变。有的人把人生目的放在增加财富和利益上，有的人想要名誉地位。如果用具体的数字或职务来表达这种目的的话，一旦目的达成，他们就会失去前进的方向和动力。

一开头我就讲到，有的年轻人创办风险企业获得成功，一攫千金的目标实现了，就无事可干了，接下来的人生就是享乐，靠享乐消磨时光。

当然，“想要赚钱”这种强烈的愿望本身绝不是坏事。事业开始的时候，缺乏“无论如何必须成功”的强烈愿望是不行的，“要过上富裕的生活”这种愿望也是成功很大的原动力。

我认为，第二次世界大战后的日本之所以能成为经济大国，如今的中国之所以能够成为世界第二经济大国，其原动力就在于每一位国民追求富裕的愿望。

但是，为了让已经成功的事业长期持续地发展，就不能把“只想赚钱”这一经营者的个人愿望作为事业的目的。如果把这种个人目的当作事业的最终目的，那么，一旦获得成功，经营者就不会再拼命工作了。这样的话，就会让在那里工作的员工们陷入不幸。

经营者不仅对员工的幸福负有责任，而且对为公司出资的股东，对买公司的

产品、接受公司服务的客户，包括对公司的事务所及工厂所在地区的民众，对与公司有关的所有人的幸福都负有责任。

并且，这个幸福不是“只要现在好就行”这种短暂的幸福。如果想让企业持续发展、不断取得良好的业绩，从而让相关人员都获得幸福，那么就要付出无止境的辛劳。反过来说，如果把这些作为工作的自的，那么就不会产生“我已经达成目的了、可以满足了、可以高枕无忧了”这类想法。

刚才我也提到了，京瓷迎来了创立55周年纪念。在这55年间，京瓷不断成长，实现了持续发展。现在，京瓷集团的销售额约1.4万亿日元，利润约1500亿日元。也就是说，京瓷已经成长为一家优秀的企业，并且从创业至今的55年间，没有出现过一次赤字决算。在这55年间，有过各式各样的经济变动，遇到过无数次自己都不知该如何解决的困难。即使在这样的环境下，我仍然拼命工作，坚持努力经营公司，才使得京瓷一次都没有出现过赤字。

正如我之前所说，京瓷已经成长为一家十分优秀的企业。另外还有一家我在年轻时创立的现在称为KDDI的公司。这两家集团公司加起来，年销售额已接近6万亿日元，年利润超过8000亿日元。按理说，作为创建了“仅一年就有6万亿日元销售额，利润高达8000亿日元”的两大集团的负责人，我或许可以过得更轻松自在一点，或者跟某些人一样，生活过得奢侈一点，那也不会招到什么报应，但我自己却无法心安理得。

即使现在也是这样，除了工作上的宴请之外，我极少去宾馆饭店享受高档的菜肴。花几万日元吃一顿饭，对于我来说，经济上根本算不了什么，但我自身很抵触这样做，因为我感到害怕。不是因为缺钱而怕，我是怕自己养成沉溺于奢侈的习性，那种每晚都大肆挥霍、享用高价菜肴却能心安理得的心理让我觉得很可怕。

有人稍微获得一点成功，就常去宾馆大吃大喝。耳闻目睹这种现象，我心里就会生出疑问。我想他们在创办公司之初也是倡导俭朴的，后来成功了，阔绰

了，觉得奢侈一点也无所谓，反正经济上承受得了，他们因此就学会了奢侈浪费。

但是，我却无论如何也奢侈不起来，一旦奢侈，就会傲慢，我一直这么告诫自己，我想这已经成了我的习惯。

我在京都有自己的家屋，但我实际使用的不过是我的寝室、书房以及一楼的起居室而已。在家时，通常都会坐在有电视的起居室里，没什么安排时，就会看书、看电视，无所事事度过一天。

我曾经跟随禅宗的僧人进行过修行。禅宗的僧人们常说："起身半张席，躺下一张席。"人过日子，家不须太大。看看我自己就是这样，在家时大体都坐在起居室，空房有好几间，基本都不用。

我的妻子同我一样，也是一个非常俭朴、拒绝奢侈的人。她不舍得丢东西，结婚以来，穿过的、用旧了的鞋子、衬衣、裤子全都留了下来。从这个意义上讲，所谓夫妻相、性格像，从过去到现在，家庭的生活方式没有发生什么变化。我觉得从结果上来看，这也让我能够始终保持谦虚的态度。

人一旦成功，总会骄傲。即使过去是十分谦虚的人也会变得傲慢起来。这样的话，他的人生观也会随之不断变化。一般人都是这样。

同时，随着人生观、思维方式的变化，企业的业绩也会下降。迄今为止，我目睹了许多这样的事例，不少才华横溢的经营者如流星般闪现又迅速坠落。我想无非是因为他们经受不住成功的考验，人格、人性、思维方式发生消极变化的结果。

从这个意义上说，我认为，让成功持续的所谓"干法"，最重要的一点就是"无私"，就是抱着无私之心去工作、去做事。

地位越高、权力越大，只要下命令，什么事情都可以干，特别是企业的最高

领导者，没有人能够制约他，因为他手中握有人事任免权这种绝对性的权力，所以哪怕他乱干胡来，别人也难以阻止他。

其中有的经营者公私混同，连个人的私事也会让员工去干。这种人格不成熟的人本来没有资格坐上经营者的位子，可能他原先也是一个优秀的人物，只是坐上权力的宝座以后，才麻痹了他的神经。

以前曾有盛和塾的塾生问我："当社长最重要的事情是什么？"关于"社长要诀"我作了如下阐述：

第一，社长必须设置严格区分公和私的界限，就是说绝不能公私混同，特别是在人事问题上，不可有丝毫的不公平。

第二，社长对企业要负无限大的责任。为什么？因为企业本是无生物，而向企业注入生命的唯有你社长一人。企业是否充满生机，取决于你以多大的责任感将自己的意志注入到企业之中。

第三，社长的存在既然如此重要，社长就必须将自己整个人格、将自己的意志注入到企业中去。

要诀还有若干条，但开头这三条说的是："经营者不可有一丝一毫的私心"，就是强调了无私的重要性。

在我当社长的时候，我常说这样的话：作为社长，我虽然也是稻盛和夫个人，但放第一位的，必须是优先考虑公司的事情。公司不会发声，"还得扩大销售额！""得让经营更加稳健！"这些话公司自己不会说，作为社长，我必须说，我必须充当公司的代言人。

我是人，公司不是人，而是无生物，我必须代表公司，"公司要求这么干！"我必须代言。那么，我何时回归到我个人呢？当我返回到个人的时候，我就要思考我个人的私事，这时候公司就无法发挥它的功能。

但这么做是不行的。既然当上了社长，虽然可怜，但已经不允许再回到自己个人了，社长必须彻底地排除自己的私心杂念。

当我这么想的时候，我就公开宣布“京瓷公司不采用世袭制”，“我不让我的孩子来继承公司的事业，也尽量不让我的亲属进入公司、担当重任。不可加进‘私心’，要让和我一起同甘共苦的干部员工来担当将来的社长、会长”。我就是这么想的。

当然，我并不是说世袭制本身不好。特别是中小企业的场合，有所谓“家业”，一族人克勤克俭，经营着传统的企业。在这种情况下，经营者应该这样对员工说：“我们公司虽然是世袭制，但我绝不会驱使大家为了我个人的私利私欲拼命干活，我是为了各位生活幸福，才拼命经营企业，希望大家协助我！”

然而，京瓷已经成长为一个规模巨大的公司，已经远远超越了“私”这个范围，已经真正成了“社会的公器”，已经没有余地夹进稻盛和夫的一己之私了。

从头到尾贯彻这种无私的精神，看起来似乎不近人情，是违背人们正常感情的行为。但我相信，这是位于众人之上的领导者不可或缺的条件。

另外，正是看到经营者这种无私的姿态，员工们才会想：“我就跟定这个人了！”“如果是为他的话，我愿意拼命干！”同时因为经营者自己堂堂正正、问心无愧，就可以严格要求员工。

实际上，对于工作马虎的员工，我常常会这么斥责他们：“为了包括你在内的全体员工的幸福，我率先垂范、从早到晚、拼命努力，你却如此马马虎虎、敷衍塞责，行吗？为了你自己，为了你的家族，也为了周围的伙伴，你得认认真真地干，不要让我为难。”

受到批评的员工，因为不是为了经营者的私利私欲，目的是为大家，是为脱离了“私”字的“公”，他们也会鼓励自己，把自己具备的力量最大限度地发挥出来。

再进一步，超越为了员工的幸福这一集团的范围，以“为社会、为世人”的利他之心为基础，踏进没有任何人敢于踏入的领域，集聚众人的力量，朝着共同的方向，众志成城，把事业引向成功。

当日本的电气通信事业打破垄断、开始自由化之际，以京瓷为母体的DDI，即现在的KDDI的创业，就是一个典型的例子。京瓷属于制造厂家，当我决定要参与性质完全不同的通信领域的时候，就参与的动机中有没有夹杂私心，我曾严格地自问。从想要参与通信事业的时候开始，在就寝以前，每天晚上，我都要自问自答。

“你想参与通信事业，真的是为国民着想吗？没有谋求公司和个人利益的私心混杂其中吗？不是想哗众取宠、获得世人的喝彩吗？你的动机纯粹吗？真的没有一点儿杂念吗？”

就是说究竟是不是“动机至善、私心了无”？我一次又一次叩问自己的内心，反复逼问自己动机的真伪。整整半年以后，我确信自己没有一丝邪念，这才起步踏入通信领域。

以京瓷为主体创建的DDI与其他新加入的公司相比，既无经验，又无技术，被公认为条件最差。但DDI从逆境中奋起，从刚营业开始，就在新入企业中取得了最好的业绩，而且一路领先。

其成功的原因，当时乃至现在都有不少人在询问。对此，我的答案只有一个：为社会、为世人作贡献，就是这一无私的动机带来了成功的结果，仅此而已。

从DDI创业开始，我就反复向员工们诉说：“我们一定要努力降低国民的长途电话话费！”“人生只有一次，让我们把宝贵的人生变得更有意义吧！”“现在我们适逢百年难遇的巨大的机会，我们要诚挚地感谢上苍，我们要抓住这天赐的良机！”

这样，DDI的全体员工不是为自己，而是从为社会、为世人的纯粹动机出发，

从内心渴望事业的成功，全身心投入工作，因此获得了有关各方的支持，从而又获得了客户们广泛的援助。

DDI创业后不久，我给予一般员工购进股票的机会。因为我认为：DDI在不断成长发展，股票终将上市，到那时，通过资本利得的方式，可以让员工们的辛勤努力获得回报，同时也表达我对员工们的感谢之情。

另一方面，作为创业者，我自己本可以获得最多的股份，但事实上我连一股都没有。这是因为在DDI创业当初，我就已经考虑好了不夹杂任何的私心。

如果我持有哪怕一股股票，人家说我归根到底还是为了赚钱，我就难以反驳。同时，DDI后来就一定会走向错误的方向。我认为现在的KDDI之所以成功，就是因为排除了私心，揭示了为社会、为世人的崇高的事业目的，全体员工朝着这一目的奋勇前进的结果。

这在日本航空的重建中也完全一样。在中国的讲演中我已多次提过，由哲学推动的意识改革，由阿米巴经营推动的组织改革，以及管理会计的引进，改变了日本航空以往官僚主义的企业文化，每一位员工都主动出力，为改进日航的经营拼命努力。这才是日航重建成功的最大的原因。

同时我想还有一点，就是在重建过程中我自己的态度感动了员工们的心。我出任会长不拿一分钱薪水，虽然年事已高，仍然全身心投入重建工作，这也给了员工们有形无形的影响。

我曾多次拒绝日本政府的邀请。但为了日本经济的重生，为保证日本航空留任员工的雇用，为了利用飞机的方便性，为了履行这三条大义，我还是接受了会长的职务。当初因为还有别的工作，另外已是高龄，所以我承诺一周上班三天。

但是，出于无论如何也要让日航重建成功的愿望，在全力投身于工作的过程中，从原来打算的一周三天变成了四天、五天，结果一周一大半时间都花费在了

日本航空上了。我家住京都，离日航总部所在的东京距离很远，我快80岁了，一周的时间几乎都在东京的宾馆中度过，有时晚饭就吃两个饭团打发过去。

不是有意识这么做，但看到我以无私的姿态拼命投入日航重建的身影，许多日航员工自然就会这么想："和自己的父亲、祖父一样年龄的稻盛先生，不要任何报酬，原本与日航没有任何关系，却在为日航的重建拼死努力，那么，我们自己不更加努力，怎么说得过去呢！"

我想在日本航空每一位员工都全力投入重建的时候，我的以身作则给了他们莫大的激励。

那么为什么我能够以这种无私的姿态投入日航的重建呢？因为"为社会、为世人作奉献是人最高贵的行为"，这已成为我牢固不动的人生观。

我认为，神灵把所有的人送来现世的目的，就是要让大家"为社会、为世人尽力"。或者说，我们将自己的人生做这样的定位才是最重要的。就是要能破除私心，而去为他人尽力行善，付出自我牺牲。

不管我们愿意不愿意、喜欢不喜欢，最后我们都会迎来死亡。当死亡来临之际，不管过去做出过多大的业绩，也不管有多高的名誉地位，积聚了多雄厚的财产，都不可能带往那个世界。在死亡面前大家一律平等，只能一个人静静地死去。

我们来到这世上，活到了今天，真要面临死亡的时候，我们的心灵、我们的魂魄是否能平静地、安宁地朝着那个世界起程，这才是问题所在。换句话说，问题在于，我们在人生的波涛中，是否磨炼了自己的灵魂，是否带着稍稍净化美化了的灵魂去迎接死亡。

正是为了磨炼灵魂，才必须为社会、为世人尽力。这并不意味着要去做什么特别的事情。就我们经营者而言，就是要把企业经营好，让员工、包括其家属在内的所有相关的人都能放心地把自己的人生托付给公司。这本身就是了不起的善

举，就是为社会、为世人尽力。

我认为，通过这种善行而磨炼得更为美好的灵魂，只有这灵魂才是能够带往那个世界的、唯一的、真正的勋章。

这样思考的话，那么用无私的姿态去经营企业就绝不是什么苦差事。相反，正是在这里才能找出工作的意义。

当然，这将伴随着自我牺牲。经营者越为员工、为社会、为世人尽力，就越会影响到经营者个人的家庭生活。

一般的父亲，在孩子的成长过程中，可以与孩子一起度过家族团聚的快乐生活，可以参加孩子学校的例行活动，还可以经常带着孩子外出旅行。

但是，正如前面所说，经营者必须24小时考虑公司的事情，哪怕是片刻的分心，在这片刻中公司的运行可能就会停止，因为我是这么想的，所以不要说考虑我自己，就是考虑家庭的时间我也会予以节制。

许多人对我说："你每天早出晚归，节假日也在奔忙，连陪家人的时间也没有，你的夫人和孩子不是很可怜吗？"

但是，我并不认为我在牺牲我的家庭。因为我不把只是守护好家庭，或者只要维护好我个人的那种小爱当使命，而是要让更多的员工幸福，把这种大爱作为自己的使命。在这个意义上讲，不如说我的人生比任何人都更丰富、更有价值、更幸福。对此，我现在有深切的感受。

对于经营者而言，幸福是什么呢？不是为了自己，而是为社会、为世人做有意义的事，并且对此感到自豪和自信，这种自豪和自信在我们面临经营困难的时候会给予我们巨大的勇气，同时，当我们在做这些好事的时候，我们会感觉到喜悦。我认为，这些才是我们经营者最大的幸福。

付出以笔舌难以道尽的辛劳，勤奋努力、拼命奋斗，守护公司、守护员工、守护社会，感觉到自己在做这些好事的时候，我们经营者同时也能感觉到喜悦和快乐，我认为，感觉到这种喜悦和快乐就是我们经营者最大的幸福。

我希望大家都成为能够感受到这种幸福的经营者。从一开头，我就讲到经营者要成大器、做大事，就必须在理解经营的原理原则和经营方法的同时，重新思考自己工作的意义。

出于单纯的个人欲望希望事业成功，从这里出发，一点一点提升自己的心性、磨炼自己的人格，把为员工、为社会、为世人尽力作为工作的目的，认识提高到这个境界，我认为就是经营者的所谓成大器、做大事。

只要这种成大器、做大事的经营者今后不断增加，我相信，这就不仅能给各自的企业带来成长发展，而且能给中国国民带来物质和精神两方面的幸福，还能促进中国经济的健康发展。

最后祈愿杭州越来越繁荣，祈愿今天汇聚在这里的经营者们事业兴旺发达。就此结束我的讲话。

谢谢大家！

曹岫云　译

[1] 2014年7月31日在杭州报告会上的演讲。

# 关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中日本、美国和巴西盛和塾共有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。中国盛和塾也已有15位塾生，他们企业的股票也已先后上市，这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，特别是2010年3月稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司成立以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛、温州等18个地区或城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

# 稻盛和夫经营研究中心会员申请书

日期　　年　　月　　日

| 彩照<br>（1 寸免冠） | ■拼音<br>■姓名 | ■会员编号<br>*本部填写 |
|---|---|---|

| | |
|---|---|
| ■出生日期　　年　　月　　日 | ■性别：男　　女 |
| ■公司名称（中文）<br>■公司名称（英文） | ■公司 TEL<br>■公司 FAX |
| ■职务 | ■手机 |
| ■公司主页<br>http:// | ■E-mail<br>■联系方式　FAX ○　E—mail ○ |
| ■公司地址 | |
| ■所属行业，主要产品 | |
| ■年销售额_____元　■员工人数_____人　■ 上市企业 ○<br>非上市企业 ○ | |
| ■个人简历 | ■对稻盛理事长最想说的一句话、自我介绍等 |
| | |
| | |
| | |
| | |

| 理事长 | 分塾负责人 | 分塾负责人 | 分塾负责人 | 管理总部 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

*参加盛和塾时，有些分塾可能要进行面试，满足条件后才能加入。

*为统一学习水平，请参加者事先至少读一本有关稻盛和夫的著作。

【联系方式】

公司名称：稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司

地址：北京市海淀区高梁桥斜街 59 号院中坤大厦 905 室 100044

联系电话 :010-87576010

传真 :010-87576011

联系人：徐玲玲女士：18911511886

邮箱：xuling@daoshenghefu.com

公司官网：www.daoshenghefu.com

新浪微博：@ 稻盛和夫；@ 稻盛和夫管理顾问公司

搜狐新闻自媒体平台：稻盛和夫

微信订阅号：北京盛和塾、山东盛和塾、浙江盛和塾、成都盛和塾、福建盛和塾、广东盛和塾、重庆盛和塾、沈阳盛和塾、湖南盛和塾

【各地分塾联系方式】

| 分塾 | 联系人 | 座机 | 手机 | 邮箱 |
|---|---|---|---|---|
| 无锡塾 | 钱浩民 | 0510-68000101-8004 | 13921177021 | shengheshu@126.com |
| 北京塾 | 王心乐 | 010-87576010 — 8005 | 18600838758 | wangxinle@daoshenghefu.com |
| 山东塾 | 徐静琳 | 0532-80628856 | 13953218223 | sdshengheshu@daoshengheshu.com |
| 广东塾 | 孙圆 | 020-85519266 | 18617005530 | gzshengheshu@126.com |
| 大连塾 | 徐倩 | 0411-82693100 | 13500778879 | 893754948@qq.com |
| 南昌塾 | 许丽娜 | 0791-86115560 | 13970969143 | 526505750@qq.com |
| 成都塾 | 杨晓 | | 13880681401 | cdshengheshu@163.com |
| 浙江塾 | 陈叶飞 | | 15825541275 | 412544346@qq.com |
| 沈阳塾 | 高澎 | | 13940198588 | 13940198588@139.com |
| 重庆塾 | 尹光霞 | 023-63219831 | 18302330295 | 458198396@qq.com |
| 上海塾 | 王有森 | | 18121217229 | wangyousen@daoshenghefu.com |
| 福建塾 | 陈雪梅 | 0591 — 87575160 | 18906913011 | 693486157@qq.com |
| 湖南塾 | 夏飞平 | 0731 — 89719969 | 18670080322 | csshengheshu@daoshenghefu.com |
| 西安塾 | 骆莹莹 | | 18909292222 | luoyingying.1985@163.com |
| 保定塾筹备处 | 王红 | | 15930203880 | bdshengheshu@daoshenghefu.com |
| 秦皇岛塾筹备处 | 安学慧 | | 13333320449 | 1553903408@qq.com |
| 温州塾筹备处 | 郑茹开 | | 15057561994 | 823694909@qq.com |

华章经管

# 领导者的资质

[日] 稻盛和夫 著

曹岫云 译

稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫经营哲学

# 领导者的资质

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-47025-0

本书纸版由机械工业出版社于2014年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

# 目录

总序

推荐序

第一章 领导者的资质

第一项资质：具备使命感

第二项资质：明确地描述并实现目标

第三项资质：必须不断地挑战新事物

第四项资质：必须获取集团所有人的信任和尊敬

第五项资质：抱有关爱之心

第二章 领导者的人格

引言：由领导者引发的丑闻接连不断

第一：企业治理的危机和领导力

第二：天天学习钻研，提升维持人格

第三：企业经营中不可或缺的朴实的教诲

第四：听了为人之道且愿意实行的人

第五：利他的人生和利己的人生

第三章 领导者的十项职责

明确事业的目的意义，并向部下指明

设立具体的目标，制订实现目标的计划

心怀强烈的愿望

付出不亚于任何人的努力

具备坚强的意志

拥有高尚的人格

无论遭遇什么困难，都绝不放弃

怀着“爱情”与部下交往

调动部下的积极性

富于创造性
第四章 企业统治的要诀
引言
第一：作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你
第二：领导者要向全体员工阐述工作的意义
第三：领导者要向全体员工揭示企业的愿景目标
第四：明确公司的使命，并与全体员工共有
第五：领导者要向员工讲述哲学，通过学习提高心性、共有哲学
第六：小结
第五章 经营哲学践行体悟
汇集各人力量，实践造福利他
塾长点评：持续的改善改良就能实现优秀的经营
活在塾长的时代
塾长点评：好的技术应该应用于各种领域
把爱传下去
塾长点评：具备善良的心灵，秉持光明正大的企业目的
践行稻盛哲学，拨亮心中明灯
塾长点评：大善伴随着严厉甚至严酷的爱
稻盛和夫年表
关于盛和塾

# 总序

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

从1959年至今长达半个世纪内，我创建并经营了京瓷和KDDI两个企业集团。很幸运，这两个集团都取得了长足的发展。现在这两个集团的业绩简单相加，销售额达4.7万亿日元，利润逼近6000亿日元（截至2010年3月）。

另外，2010年，我接受日本政府的邀请，就任代表国家形象的、破产重建的日本航空公司的董事长。在重建过程中，我着力于经营干部的意识转变，以及企业体质的改善。这样努力的结果，第一年就取得了可喜的成果，业绩大幅超过了重建计划中预定的数字，现在日本航空公司的利润率已达到两位数以上，它正在变成一个高收益的企业。

取得这些成就，原因不过是在企业经营中，我彻底地贯彻了经营的原理原则而已。那么所谓原理原则是什么呢？那就是“贯彻做人的正确准则”。我在必须做出经营判断的时候，总要扪心自问：“作为人，何谓正确？”坚持把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底。

或许有人认为，这样的经营要诀未免太简单、太朴实了。但是，正因为贯彻了这条原理原则，我自己，以及继承我工作的京瓷和KDDI的经营干部，才没有发生过经营判断上的失误，才使企业顺利地成长发展到今天。

我的经营哲学还有另外一个侧面。那就是：立足于宇宙的本源以及人心的本源来展开经营活动。

我认为，在这个宇宙间，流淌着促使万物进化发展的“气”或“意志”。同时我认为，人的本性中充满着“爱、真诚与和谐”。所谓“爱”，就是祈愿他人好；所谓“真诚”，就是为社会、为世人尽力；所谓“和谐”，就是不仅让自己也要让别人生活幸福。

我们每一个人都以充满着“爱、真诚与和谐”之心去生活、去工作，那就意味着与引导万物向好的方向发展的宇宙的潮流相一致，这样我们的经营就会顺畅，人生就会美满。这就是我在将近80年漫长的人生中坚信不疑的“真理”。

本书就是遵循这样的思想，由近年来我在中国的演讲为主编辑而成。面对中国的经营者、企业干部、政府官员、大学学者，以及一般市民，我都从原理原则讲起，涉及人的本性和宇宙的本源，阐述经营和人生的要诀，获得了人们广泛的赞同。

近来，我的演讲集将作为系列书籍在中国出版发行，作为著者，我衷心希望，从人和宇宙的本源谈起的我的哲学，能够跨越国界、民族和语言的障碍，到达广大中国男女老少的手中，为让他们的人生更美好、经营更出色做出我的一份贡献。同时，如果这对促进一衣带水的中日两国的友好关系也能助上一臂之力的话，那就是我的望外之喜了。

在本书出版之际，请允许我对为出版本书做出不同寻常努力的稻盛和夫(北京)管理顾问有限公司的曹岫云董事长，以及很爽快地为本书提供论文的中国和日本的有关企业家表示深切的谢意。

谨以此文作为“稻盛和夫经典演讲”系列图书的序言。

稻盛和夫

# 推荐序

# 关于稻盛哲学的11个问题

在2013年稻盛和夫经营哲学成都报告会上的讲话

曹岫云　稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

尊敬的稻盛和夫先生、中日企业家朋友们、各位来宾：

早上好！最近常有媒体采访我，也有企业家向我提问。我归纳为如下11个问题，并作简要回答。

## 1.你初见稻盛时有什么感觉？

12年前，2001年10月28日这一天，在天津，我初次见到稻盛和夫先生，聆听了他题为“经营为什么需要哲学”的演讲。当时我有一种一见如故、相见恨晚的感觉。

我们在学生时代一直受毛泽东思想的教育。我曾背诵过“毛泽东选集”4卷中《实践论》、《论持久战》等约1/4的文章，对其他文章也曾反复研读。当时我非常钦佩毛主席，信奉他的辩证唯物主义的认识论，认为那就是至高无上的真理。但“文化大革命”被彻底否定之后，我就很困惑，心里很空虚，甚至怀疑这个世界上是否有真理的存在。

所以，在我接触稻盛先生和稻盛哲学的那一瞬间，我就有一种邂逅人生真理的惊喜。我不知道用什么语言来形容我当时的感受。古人说“朝闻道，夕死可矣”。明白了人生的真理，就是人生最大的幸福。我当时就有一种直觉，我觉得能遇到稻盛这样的人物来做自己的老师，有稻盛哲学来指引自己的工作和人生，将是莫大的幸运。所以一个月以后，我就专程去日本拜访京瓷公司，买了在日本出版的稻盛的全部著作和当时所有一共44期的《盛和塾》杂志，并埋头阅读，如饥似

渴。

与许多企业家和学者一样，可以说我的人生从接触稻盛开始，分成了“稻盛之前”和“稻盛之后”两个阶段。

## 2.稻盛的哪句话对你触动最大？

“判断一切事物都有相同的基准”，这句话对我触动最大。原来，世界上“重量”、“长度”的基准都不一样。但后来度量衡统一成“克”和“千克”，长度基准统一为“公尺”和“公里”，这些基准都统一了。

那么，“作为人，何谓正确”这个判断事物的基准能不能为人们所共有呢？这个可能性存在吗？答案是存在这种可能性。因为每个人的内心深处都有良知，都有真善美，只要把人的这种本性发扬光大就行。

日航的重建在短时间内取得了卓越的成功，这个事实就是一个巨大的证明。原来价值观很不一致的32000名日航员工共有这个判断基准，或者说，稻盛用他的良知激发了全体员工的良知，全体员工的力量和智慧发挥出来，日航的成功就水到渠成了。

日航迅速起死回生给我们一种信心、一种深刻的启示，就是说，如果这个判断事物的正确的基准，不仅为日航员工共有，而且推而广之，能够为全人类所共有的话，那么千百年来我们的圣贤所描绘、憧憬和追求的利他文明的理想社会，或者说“世界大同”的格局就一定会出现。

## 3.在你心目中稻盛和夫是怎样一个人？

稻盛出身是科学家，他24～25岁就有重要的发明创造。他和他的团队开拓了“又一个新石器时代”，在广泛的领域内拥有尖端的技术。但令他出名的却不是科学家身份，而是企业家，他创建了京瓷和KDDI两家《财富》世界500强企业，还

拯救了日航。举世瞩目的经营成果让稻盛名扬天下。

但我认为稻盛本质上是哲学家，而且与一般的哲学家不同，他是一位彻底追求正确思考和正确行动的哲学家。

另外，听说在经营京瓷时，稻盛非常严厉，但或许因为我不是日本人而是中国人的缘故吧，稻盛对我还比较客气。近年来，我几乎每个月都有机会同稻盛见面谈话。我感觉他虽然有严肃的一面，但更多的是亲切、谦逊，有时还很幽默，常常引得满堂大笑。他不但善于同你平等交流，而且极度认真专注。他往往一下子就触及事情的核心。他讲话充满哲理，娓娓道来，细致透彻。同他交流是一种特殊的精神享受。

你看他的神情多么专注，你看他的态度多么谦虚，你看他的笑容多么可爱。

还有，在我的心目中，稻盛是人不是神，我们毫无必要去神化他。人无法向神学习。有人说稻盛是圣人，稻盛回答说："我是一个极为普通的男人，如果我是'圣'，那么只要你们同我有一样的思想、像我一样努力的话，你们也能成'圣'。"稻盛有时也会朝令夕改。

另外，稻盛年轻时抽烟，每天两包，后来戒了17年，去日航时因为有精神压力，又抽上了。2012年我力劝他戒烟，他果然戒了，很可惜只戒了三个月，现在又抽了。可见稻盛是同我们一样的凡人。他至今仍然坚持天天反省，这是非常正确、非常必要的。

## 4.你认为稻盛哲学是什么？

哲学有很多定义，比如：哲学是探究宇宙、人生终极真理的学问，哲学是自然科学与社会科学之结晶，哲学是说明存在与意识、物质与精神、客观与主观、

实践与理论的学问，哲学有唯心论和唯物论等。

但稻盛哲学是用来实践的，所以稻盛对哲学的定义是：哲学就是用来规范和指导人们一切言行的根本思想。

## 5.你认为稻盛哲学有什么特点？

我认为稻盛哲学有四个特性：简朴性、实践性、道德性、辩证性

简朴性：稻盛刚创业时公司28名员工中大多数是初中生。稻盛要用他们听得懂的语言给他们讲哲学，让他们理解、接受，并与他们一起实践。说到哲学，让人觉得是门深奥抽象的学问，是少数学者专家的事，但稻盛善于用朴实的语言表达深刻的思想。稻盛哲学没有任何难懂的哲学术语，它深入浅出，却又有感动和召唤人心的力量。

实践性：稻盛与以往的哲学家不同，因为是科学家出身，年轻时就有重要的发明创造，而且27岁就创办企业。因为这种哲学来自亲身的实践，包括开发新材料、新产品的科学实践和经营企业的实践，当然也包括生活实践。从实践中来的哲学，又要反过来指导经营实践，使事业获得巨大发展，而经营实践又使哲学不断丰富。这种从实践到理论，又从理论到实践的、紧密的、反复的循环，使实践和理论，经营和哲学达到高度平衡、完美的统一。

道德性：就一般概念来说，哲学是哲学，道德是道德，两者虽有联系，却分属不同的范畴。但稻盛哲学则把道德放进了哲学，以“作为人，何谓正确”，也就是以“利他之心”思考、判断和行动成了稻盛哲学的核心。这在其他哲学中是极为罕见的。

辩证性：稻盛哲学强调兼备事物的两极，比如利己和利他、大善和小善、大胆与小心、慈悲心和斗争心、大家族主义和市场竞争主义等，再比如，经营者对员工既要关心爱护，又要严格要求，两者要高度平衡。这是经营者每天的工作中

都面临的课题。

## 6.稻盛哲学对你个人最大的影响是什么？

第一，判断和决定事情变得轻松。事情复杂化，无非因为自己夹杂私心，有许多算计。从私心的束缚中解放出来，肯做自我牺牲，问题就单纯化了，事情该怎么办就怎么办，部下就会信任你甚至尊敬你，你也可以向他们提出更高的要求。

第二，多了信念，少了担忧。因为事情从决策到产生结果之间有一个过程，在这个过程中，自己往往会担心甚至焦虑。但学了稻盛哲学以后，我强化了一种信念，就是：只要做事的动机是善的，实行的过程也是善的，就无须担心它的结果。好的结果的出现只是时间问题，而且好的程度甚至超出自己原来的预想。

在中国传播稻盛哲学有许多障碍，但因为有了信念，我就很少有担忧和不安，即使在中日关系最紧张时，我们盛和塾的学习活动仍然堂堂正正，照样进行。

## 7.你如何评价稻盛的经营理念？

经营理念又叫企业目的，稻盛29岁时，在处理11名高中生集体辞职的痛苦经验中，领悟并制定了京瓷公司的经营理念，就是在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这两句话看起来很朴实、语不惊人，但它却是几乎所有的经营者从来没有领悟的经营的最重要的原理原则，它被放在稻盛“经营十二条”要诀的第一条，就是说，它是正确经营企业的前提。

这个理念的特点是把追求员工幸福放在首位。企业经营究竟是员工第一，还是客户第一、股东第一，乃至国家第一？人们至今争论不休。

有股东投资才有企业，客户买你的产品企业才能生存，没有国家的保护和支持企业也难以发展，这些都是理所当然的。然而，股东、客户、国家并不能代替你来经营企业。实际负责企业运行、每天进行企业生产经营活动的是包括经营者在内的全体员工。如果全体员工都很尽责，每天都在各自的岗位上努力工作，发挥自己的聪明才智，齐心协力、精益求精，那么企业就能凝聚巨大的合力，企业就能持续发展、长期繁荣。这样就能不断地给客户提供满意的产品和服务，就能让股东获得稳定的回报，就能向国家多交税，企业还有能力开展各种社会公益活动。这个道理并不复杂。

追求组织的全体成员物质和精神两方面幸福，同时又为人类社会做贡献，我认为这个理念虽然朴实，却非常伟大。可以说，这是自人类有集团以来，一切集团理念中最高贵的理念。没有任何集团的理念可以超越它。

更可贵的是，几十年来，稻盛在某种程度上已经实现了京瓷、KDDI全体员工，约10万人物质和精神两方面的幸福。他把千百年来圣贤苦苦追求，却从来没有实现的理想变成了现实。这就是利他文明的新世界的雏形。极而言之，只要将稻盛的理念和模式实践复制，一个人人幸福美满的崭新的世界就会出现。我们盛和塾的企业家，首先都要在自己的企业内为创造这样的新世界而奋斗。

如果把这个理念中的“全体员工”改为“全体国民”，“在追求全体国民物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”，这可以而且应该成为我们国家的理念。我们的国家除了这个目的之外，难道还有什么别的目的吗？

而且这个理念世界通用，如果全世界的政府和国民都能明确这一条、实践这一条，世界上的一切问题、一切纷争都可以迎刃而解。从这个意义上讲，稻盛哲学是救世的哲学，是拯救人类的哲学。

## 8.稻盛哲学和儒释道有何异同？

稻盛讲的“利他”同儒家的“仁”、道教的“道”、基督教的“爱”、佛教的“慈悲”本质上是一回事。

虽然稻盛受儒释道的影响很深，但从根本上讲，稻盛哲学是稻盛先生从自己的生活和工作的实践中，包括科学实验和企业经营的实践中，在痛苦烦恼中，在不断地自问自答中，自己悟出来的。

稻盛在30岁前后已经相当完整地、非常清晰地构建了他的经营哲学和人生哲学。当然在这个过程中，以及在后来的岁月中，他又把儒释道，把东西方的许多优秀文化融入他的哲学之中。

我觉得用“不谋而合、殊途同归”这八个字来形容稻盛哲学与儒释道的关系比较合适。比如，稻盛把“作为人，何谓正确”当作判断一切事物的基准，这同王阳明的“致良知”异曲同工。所谓“致良知”就是把良知发挥到极致，就是事事对照“良知”。换句话说，也就是事事都要对照“作为人，何谓正确”来判断和行动。

包括儒释道在内，中国几千年历史中产生的思想文化瑰宝，对于企业家修心养性、提升个人品格具有积极的意义。

但在以家庭为单位的自给自足的自然经济和封建皇帝的专制统治之下，当时的社会组织形态非常初级、非常原始，没有也不可能产生现代企业这样的组织形式，更没有现代企业经营管理的哲学和模式。

传统文化中有许多东西已不适应现代社会。同时，“文言文”、“之乎者也”，对缺乏古文素养的人来说很是头痛。因此直接靠所谓“国学”、直接靠儒释道，去教育企业员工、改变员工的行为，事实上有很大的困难。

稻盛既是科学家、企业家，又是哲学家、宗教家，还是教育家。稻盛哲学吸收了儒释道的精华，融会贯通，将它成功地应用于企业经营，从这个意义上讲，稻盛哲学是现代商业社会的儒释道。

同时，稻盛哲学还吸收了西方的科学、科学管理以及优秀的人文精神。从这个意义上讲，稻盛哲学是集古今中外优秀文化之大成，并成功应用于现代企业经营的卓越典范。

白象集团的姚忠良董事长，他不但参加过包括儒释道在内的各色培训班，还专程去美国哈佛、西点军校，英国剑桥、牛津等地研修经营管理，但在接触稻盛哲学，特别是去日本游学后，他说了三句话：

第一，稻盛哲学是白象乃至中国企业唯一正确的方向。

第二，在稻盛哲学中我不但找到了企业的方向，而且找到了人生的意义。

第三，今后，我这一辈子只做一件事，就是学习、实践和传播稻盛哲学。

我觉得姚总的话代表了中国盛和塾企业家的心声。

## 9.稻盛哲学适用于中国企业吗？

稻盛的信条是敬天爱人，稻盛哲学讲“以心为本”，讲“作为人，何谓正确”。我们都是人，都有心，因此稻盛哲学不仅超越行业，而且超越国境，超越民族和文化差异。

事实上，盛和塾8000多名企业家中，不但在日本有近百家企业已成功上市，而且在美国有兰花大王，在巴西有香蕉大王，在中国有一大批企业都在认真学习和实践稻盛哲学，有的已经取得了明显的成效。在中国企业家塾生中，像做二手房生意的伊诚地产、做建筑软件的广联达等企业，它们的目标不仅是中国第一，而且要做行业内世界第一，而稻盛哲学就是它们实现这种高目标的思想武器。

稻盛哲学最接近天理良知，最围绕实际，最具有普遍性。稻盛先生离我们心灵的距离最近，我们每个人都能从他的思想中吸取力量，成为我们不断前进的动力。稻盛和夫是这个时代的榜样，不仅中国，整个世界都需要稻盛和夫这样的

人，需要稻盛和夫这样的思想、哲学。

当然，信奉利己主义价值观又不肯反省的人，确实难以理解和接受稻盛的利他哲学，更不愿意去实践，但这是他们自己的问题，而不是稻盛哲学的问题。

## 10.你所说的“盛和塾现象”有什么含义？

盛和塾是稻盛塾长向企业家塾生义务传授企业经营哲学和实学的道场，从1983年起已有30年的历史，塾生人数超过8000名，还在快速增加。

向成千上万、各行各业、大大小小的企业家传授企业经营的真谛，这是在古今东西、整个人类历史上独一无二的现象。

2500年来，东西方有许多卓越的思想家、哲学家，但他们却没有经营企业的经验。从200多年前英国工业革命产生现代企业以来，包括当今世界，有许多杰出的大企业家，但他们都没有成为思想家、哲学家。

另外，西方的管理学，包括各种商学院，传授经营管理的知识，偏向于方法技法、方式模式，总是在“术”的层面上打转。

理想的企业应该是怎样的？究竟如何正确地经营企业？怎样才能让企业持续地成长发展？对这样的问题，不但儒释道中没有现成的答案，现代商学院也无力解答这些问题。

而既是大企业家又是大思想家的稻盛，已经把自己丰富的经营经验提升到了哲学的高度，成为正确经营企业的、普遍适用的原理原则。而这种哲学的正确有效，不仅在京瓷、KDDI、日航得到证实，而且已经被盛和塾几千家企业的实践证明。

简单地讲，只要你认认真真地实践稻盛的“六项精进”、“经营十二条”，在一两年之内，你的企业就能成长为高收益的企业，就如日航一样。

另外，稻盛又是一个无私忘我的人，一个谦虚朴实的人，一个平易近人的人。同他的思想一样，他的人格也充满魅力。

稻盛是众多企业家的经营之师，稻盛哲学倡导利他主义，盛和塾现象举世无双，应该引起全世界更大的关注。

## 11.企业导入“阿米巴经营”究竟难不难？

有人说实践稻盛哲学很难，导入“阿米巴经营”难上加难。

首先，难不难？这是一个“禅问答”。天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。

“阿米巴经营”是分部门核算的一种经营方法，根据企业规模和行业的不同，“阿米巴”的复杂程度也不同。根据导入成功的企业的经验，在开始阶段，因为要增加许多事务性工作，做起来有点烦琐，但养成习惯后，因为能达到生产与市场挂钩，培养经营领导人和全员参与经营的目的，好处很多。

在“阿米巴经营”中，各“阿米巴”不但要独立核算，考虑自己的效益，还要考虑相关的其他“阿米巴”和企业整体的利益，同时，效益好的“阿米巴”并不会马上加工资、加奖金，而是受到上级和其他“阿米巴”的感谢和夸奖，获得精神上的满足和自豪。另外，数据要真实可靠，不能弄虚作假。所以在导入和实行“阿米巴经营”时，自利利他的哲学必不可缺。日航也是在稻盛进入14个月以后才正式实施“阿米巴经营”的。

有的企业在导入“阿米巴经营”后遇到障碍或出现反复，这时经营者的态度十分重要。稻盛说：“‘阿米巴经营’的成败决定于经营者的意志。”这是经验之谈。

最后，我写了一副对联赠送给稻盛先生：

唐代鉴真东渡日本传汉文

今朝稻盛西飞中国授哲学

谢谢稻盛先生！

谢谢大家！

# 第一章 领导者的资质

## 2012年在稻盛和夫经营哲学重庆报告会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和重庆市海外交流协会举办的“稻盛和夫经营哲学重庆报告会”，有如此众多的中国企业家参加，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加，对此我表示衷心的感谢。

从2010年起，我就开始努力，希望在这个经营哲学报告会上，将自己在长达半个世纪的经营实践中体悟到的经营的思想和方法系统地告诉中国的企业家。

从北京报告会上“经营为什么需要哲学”的演讲开始，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”。

通过这几次演讲，对于在企业经营中哲学的重要性、经营的原理原则，以及有关经营管理的思维方式和组织架构，我想大家已经有所理解。

但是，不管揭示了多么高尚的经营哲学，不管构建了多么精致的管理系统，这样的哲学和系统能不能正确运用，可以说完全取决于企业的领导者。

因此，我今天的演讲题目就定为“领导者的资质”。我想讲一讲站在企业活动最前线、努力奋斗的领导者应该具有的理想状态。

当我思考理想的领导者应有的状态时，在我头脑里立即浮现出来的形象，就

是美国西部开拓时期出场的篷马车队的车队长。例如，由约翰·韦恩出演的西部影片中出现的车队长，我认为在他们身上充分体现出了领导者应有的风采。

大家知道，篷马车队从北美大陆东部出发，以人迹未至的西部大地为目的地，组织队伍，经历几个月甚至一年以上的大迁徙。在路途中有无数的困难和灾害向车队袭来。据说，有不少车队在中途便遭遇了挫折和失败。

掌握篷马车队命运的就是作为领导者的车队长。只有发挥了卓越领导力的队长率领的车队，才能到达西部的目的地。

现在的微软和苹果等公司都位于美国西海岸，席卷全球IT产业的繁荣，乃是当年篷马车队功绩的延续。从这个意义上讲，正是篷马车队奠定了美国发展的基石，我认为这么说并不过分。

这些篷马车队队长显示的领导者风貌，同我一直以来作为“哲学”，通过著作和演讲，向大家诉说的内容完全一致。我认为这就是领导者必须具备的资质。

因此，今天我想一边回顾篷马车队队长的事迹，一边来讲述领导者应有的资质和要件。

那么篷马车队队长发挥出的领导者的优秀资质是什么呢？我认为可以归纳为以下5点：

第一，具备使命感。

第二，明确地描述并实现目标。

第三，必须不断地挑战新事物。

第四，必须获取集团所有人的信任和尊敬。

第五，抱有关爱之心。

## 第一项资质：具备使命感

具备使命感也就是具备所谓的“mission”。我认为，正是因为篷马车队队长具备了百折不挠、强烈的使命感，才能克服路途中的千难万苦，向着西部挺进。

我想缅怀美国建国之初的光景。

当初，登上北美大陆东海岸的移民，其中多数都来自英国等欧洲国家中的贫困阶层。为了追求富裕的生活，他们希望开辟新天地，他们甘冒风险，赤手空拳从大西洋不断向西进发。

虽然其中也有宗教信仰的问题，但根本上是他们追求富裕生活的强烈愿望，正是这些人成了美国建国的先驱。19世纪中叶兴起的西部开发，是这些先驱者开拓精神的延续。

就是说，移民们以及继承了他们血统的后裔们，他们企求通过获得财富来实现幸福，因而他们要开辟新天地，创建自己的“乐园”。他们怀着强烈的愿望，描绘希望和梦想，乘上带篷马车，组成队伍，向着新的疆土开拓前进。而站在阵头指挥的，就是篷马车队的队长。

也就是说，美国的西部开发，在其根源上，是人们追求富裕的愿望。而篷马车队队长便处于这种强烈愿望的顶点。

在现代的商业世界里也是一样。以企业经营者为代表的各种集团的领导者，也像篷马车队队长一样，心怀强烈的愿望。然而重要的是，如果篷马车队队长的强烈欲望中充满私利私欲，结果将会怎样呢？

我想，恐怕他们将得不到周围人的协助，团队会四分五裂，结果不可能达到梦寐以求的新天地。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。

要率领团队前进，开始只是强烈的愿望也无妨。但我认为，同时大义名分也会成为必不可少的要素。如果没有“我们是为着如此崇高的目的而工作”这样的大义名分，也就是没有使命的话，要把众多人的力量凝聚起来，将他们具备的力量最大限度地发挥出来，是根本不可能的。

例如，在京瓷就有全体员工共有的经营理念：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”下面我想讲一讲制定这一经营理念的过程。

京瓷最初是以“稻盛和夫的技术问世”为目的而创立的公司。也就是说，当时创办企业的动机是我作为技术工作者的强烈愿望。

但在创业的第三年，前一年录用的新员工们向我提出集体交涉，要我承诺他们提出的待遇方面的要求，“连续多年，每年工资升多少、奖金发多少”。

经过三天三夜的交涉，他们最终撤回了那些要求，留在了公司里。但是，由于员工的这次交涉，要将我的技术问世这一京瓷公司最初的创办目的，在一瞬间便烟消云散了。

就是说，企业的存在目的并不是为了实现经营者个人的愿望或欲望，而是为了保证员工们现在和将来的生活。我从内心深处理解了这一点。

实现技术工作者的理想，这一公司目的被击碎了，公司的目的变成了保障员工的生活。这样的转变让我感觉到一丝失落和寂寞，但这却是我一整夜苦苦思索的结果。这样我就把“追求全体员工物质和精神两方面幸福”作为京瓷的经营理念。同时，仅仅这一条，还不能体现企业作为社会公器的功能，因此我又加上了“为人

类社会的进步发展做出贡献”这一条。

这样的企业目的，员工们都能从内心产生共鸣，他们就会团结一致，为公司的发展竭尽全力，甚至粉身碎骨也在所不辞。同时，也正因为有了这种光明正大的目的和使命，作为领导者的我，也可以问心无愧，不受任何牵制，一方面鞭策自己，一方面激励部下，不断将事业向前推进。

像这样，揭示出每个人都能从内心认可的、无论谁都可以共同拥有的目的，团队的全体人员就能够团结一致，为共同实现这一卓越的理念而努力奋斗。

篷马车队队长也是这样，他们的愿望不仅仅是自己个人获得财富，而是要将自己团队的每一个人都平安地送达西部的新天地。他们一定是抱着无论如何都要实现大家共同幸福这一强烈的使命感，而率队奋进的。

今天，聚集在这里的企业的领导者们，大家创办企业之初，哪怕只有强烈的愿望也无妨，但是为了企业进一步的发展，我希望你们也提出你们团队能够共同拥有的、符合大义名分的、崇高的企业目的，并将它作为企业的使命。让自己具备使命感，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导者首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

让自己具备使命感，并让这种使命感为整个团队所共有，这就是领导者首先必须具备的最基本的要件或者说资质。

## 第二项资质：明确地描述并实现目标

篷马车队队长身上所体现的领导者的第二项重要的资质是：明确地描述并实现目标。

篷马车队从东部出发时，要在美国广阔的西部大地上各自确定到达的目标。要求队长把全队成员安全地带领到这个目的地。但是，那是连地图也没有的、人迹未至的土地。而且篷马车队前行的道路上充满着艰难险阻：险峻的山岳和连绵的沙漠阻挡着去路，也会遭遇狼群和美洲狮等猛兽的袭击，同时还要同原住民印第安人作战。

面对重重困难而绝不迷失和放弃目标，叱咤激励车队成员，率领团队达至目的地，这就是篷马车队队长的任务。

就像这样，“明确目标，无论碰到什么困难都要实现目标”，这是企业领导者也必须具备的资质。在这里，首先遇到的问题是究竟该设定怎样的目标。

提出的目标过高，大家都觉得不可能完成，就不会真挚地付出努力。相反，提出的目标过低，很容易就能达成，大家又会觉得自己的能力被低估了，因而会漠视这样的目标。很难指望这样的团队获得更好的成长发展。

在设定目标时，首先，领导者要找出一个在全体成员都能接受范围内的最高的具体数字，把它作为目标。然后把这个目标分解，让团队全体成员都把它当成自己的目标，大家共同拥有这个目标。

为此，这个目标不是一个总的抽象的数字，而必须分解到每一个组织。每个最小单位的组织都要有明确的目标数字，目标必须非常具体，目标必须成为每一位员工的工作指针。

另外，不仅要设定整年的年度目标，而且要设定月度目标。这样，自然就能

看清每一天的目标。如果每个人都能认清每个月以及每一天的目标，并切实完成这些目标，那么整个团队的年度目标也就能够达成。

这样做，每一位成员都能清楚地知道“自己的目标是什么，对照这一目标，现在自己进展到什么程度”。如果进度落后，自己就可以迅速采取措施迎头赶上。

还有，领导者不仅要揭示目标，而且要让大家相信目标一定能实现，不，目标非实现不可。再进一步，该怎么做才能实现目标，领导者必须就具体方法做出指导。

就是说，目标一旦确定，这个目标数字意味着什么，实现这一目标意义在哪里，以及如何才能实现该目标的方法论，都必须彻底地向部下交代清楚。

换句话说，自己对事业的思考，自己有关达成目标的想法，都要满腔热情地向部下诉说，倾注心血，谆谆相告，直到职场的每一位成员都激情燃烧。

自己对事业的思考，自己有关达成目标的想法，都要满腔热情地向部下诉说，倾注心血，谆谆相告，直到职场的每一位成员都激情燃烧。

这一作业过程，我称之为“能量转移”。

事实上，我从年轻时开始，每当设定目标、追求目标实现时，都会就该事业的前景、目标如何具体展开，乃至实现目标的社会意义，向部下彻底讲明白。话要讲到听者全部接受，我常常感觉筋疲力尽。这好比通过话语我的能量转移到了对方身上，我自己倒像空壳似的虚脱了。

在座诸位中，有人或许这么想：“无论我怎么讲，部下没有一个人理解，都是些不可理喻的家伙。”对于这么想的人，我要求他们再一次自问自答：“为了让对方理解、接受你的主张，你自己的思考到位了吗？你的话说到对方心里了吗？还

有，你究竟倾注了多大的热情向对方传递自己的思想？”

不管领导者揭示了怎样的高目标，这个目标越高、越困难，就越不可能由一个人来完成。领导者满怀热情地向部下诉说事业的意义和实现目标的方法，将部下的士气提升到与自己相同的水平，只有这样，才能集聚全员的力量。只要做到这一点，那么，无论多么困难的目标都可能达成，成功就可能唾手而得。

部下接受工作指令，回答一声“好，知道了”，如果部下的热情是这种程度，那么事情成功的可能性约为30%；如果部下用强有力的口吻说“我们一定尽力干”，那么成功的可能性约为50%；如果领导者将自己的能量注入给部下，让他们感觉到“这是我们自己的事业”，那么这项工作就有90%的概率获得成功。我就是这么考虑的。

赤手空拳创建的京瓷，在所有的经营资源都缺乏的情况下，接二连三地开发出新产品，谋划多元化，将公司发展到今天这个规模，就是京瓷的许多领导者接受了我转移过去的能量，燃起自身的热情，再将这种热情传递到整个公司，一次接一次不断地实现高目标所带来的结果。

还有一点，为了实现已经设定的高目标，领导者必须具备坚强的意志。

在企业经营中，预料之外的课题和障碍会接踵而来。这时候，如果缺乏坚强的意志，就会以些许的环境变化为借口，很随意地放弃应该达成的目标。

我曾经将下面这句话作为京瓷的经营口号，“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去实现自己设定的目标”。我认为，这个口号表明，团队的领导者不管遭遇何种障碍，都要以坚定的意志朝着达成目标的方向奋勇前进，绝不妥协，绝不停顿。

然而，在经营者当中，有这样的人：当目标看来难以实现时，他们立即寻找理由和借口，将目标数字向下调整，甚至将目标全盘取消。

已经制订的经营计划，本来就意味着对员工、股东以及社会做出了承诺。既然是已经承诺的事，却有人毫不犹豫地以预期之外的经济环境和市场变动为理由，轻易地撤销计划，或将计划中的目标数字向下调整。我认为，应该立即撤换这种没有意志、盲目跟着环境转悠的经营者、领导者。

将经营去“凑合”无法预料的经济变动等外界状况的变化，那么，一时向下调整的目标，与接着到来的新的经济变动又不切合，这就不得不再次将目标向下调整。如果持续这么做，不仅目标变得有名无实，而且领导者自己也将丧失集团对他的信任。

同刚才所讲的一样，在座诸位中也许有人认为：“不管作为领导者的自己意志有多么坚强，但部下却总是跟不上，所以也只好把目标向下调整。”

那么，我又想问一句：作为领导者，在部下面前，你坚强的意志真的由态度和行动表达出来了吗？还是仅仅停留在口头上？换句话说，我要问的是：作为领导者，你自己是不是“付出了不亚于任何人的努力”，以至于让部下觉得“我们的领导那么拼命地干，我也得助他一臂之力啊”。

京瓷创业后不久，我常常对员工们讲这样的话：“在工作上，我对大家的要求非常严格，但与此同时，无论是在时间的长度还是密度上，我工作的努力程度不亚于你们中的任何一位。”

在职场里最辛苦的就是这个职场的领导者。如果每位部下都亲眼目睹他努力工作的状态，那么部下们一定会追随这位领导者。朝着目标达成的方向，怀着坚强的意志，领导者发挥出献身的工作精神，勇于“自我牺牲”，那么不管处于何种严峻的环境之下，整个团队都能团结一致，朝着目标大步迈进。

“明确地描述目标并实现目标”，这是团队领导者最为重要的工作之一。

## 第三项资质：必须不断地挑战新事物

一部美国西部开拓史就是朝着未开发的土地、不断挑战困难的历史，它教给我们挑战多么重要。我希望大家也能不断地向新课题挑战，开辟未知的领域，成为充满“开拓者精神”的领导者。

在经济环境激剧变动、技术革新飞速发展的今天，如果领导者缺乏独创性，缺乏挑战精神，不能把创造和挑战的精神贯彻到集团中去，那么集团的进步发展是难以指望的。甘于现状就意味着已经开始退步。

领导者害怕变革，失去挑战精神，集团就开始步入衰退之路。就是说，领导者不满足于现状，不断进行变革和创造，能不能做到这一点，将会决定集团的命运。这么讲并不过分。

从这个意义上讲，供我们参考的范例，或许稍微偏早了一点，我想就是通用电气（GE）的前总裁杰克·韦尔奇先生。

大家都知道，GE现在的年销售额为1473亿美元，纯利润为142亿美元，员工超过28万人，是值得夸耀的全世界屈指可数的巨大企业。应该说韦尔奇先生正是给GE带来当今繁荣的“中兴之祖”。

1981年，他在44岁时出任GE总裁，他最初的举措就是向当时在GE蔓延的保守风气开战。GE属于爱迪生流派，是创建百年以上富于创新传统的公司，但是随着历史的变迁，挑战新事物的精神已经丧失，公司内充满着恐惧变革的气氛。韦尔奇对此抱有强烈的危机感，他积极开拓新事业，并开展了制度方面的改革。

2001年，韦尔奇来日本的时候，在东京，以他为中心举办了一个午餐会，参会者为数不多，我也有幸应邀参加了。在午餐会上，韦尔奇说：“我从来没有一次思考过如何维持企业的生存，我的志向在于不断地变革，今日的GE与昨日的GE迥然不同。”他说的是，只有在不断的变革中，才能保证企业永续繁荣。

正如韦尔奇所说，只有变革，只有不断地、反复地进行创造性的活动，企业才能持续成长发展。相反，只想维持现状，只是墨守成规，就会陷入官僚主义和形式主义的泥潭，企业就会衰落。而处于变革中心位置的就是企业的领导者。

这样的情况，不只限于具有历史传统的大企业，在今天在座的各位朋友的企业里，你们经营者自己，以及各个部门的领导者，是否被过去老旧的做法束缚，是否失去了向新事物挑战的气概，我希望你们再次予以确认。

例如，有没有在各种形式主义的烦琐手续上花费过多的时间和精力，而影响了快速决策？有没有忽视年轻人的力量，而使职场失去了活力？有没有只知明哲保身、只看上司脸色行事的倾向？有没有只考虑自己的部门、让本位主义蔓延的情况？

上述的倾向哪怕只有一丁点，也必须立即纠正。领导者必须打破流于安逸的心态，创造一种组织风气，无论多么困难，也要不断挑战新的创造性的事物。

我希望大家务必像韦尔奇一样，不害怕变革，描绘出理想，为实现理想亲自站在第一线积极挑战。希望大家成为这样的领导者。

另外，为了向新事业挑战并取得成功，需要一种思维方式，就是“相信人的无限的可能性”。自己持有的能力，不是在现在这个时点上把握，从现在开始，经历磨炼，这种能力会无限进步。要相信这一点。

仅仅根据自己现在的能力，判断“能”还是“不能”，就做不成任何新的事情。从现在时点上看，哪怕被认为根本不可能实现的高目标，在未来的某一时点上实现它，先做出这样的决定，为了实现它，天天努力，不断提高自己现有的能力。就是说，“能力要用将来进行时”，这一点非常重要。

得过普利策奖的美国新闻工作者大卫·哈伯斯塔姆（David Halberstam）在他的著作《下一世纪》（The Next Century）中，有一章专门介绍我的事情。其中，他

引用了我下面这句话：

我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。

而这句话正体现了京瓷创业以来最宝贵的精神。

创业不久后的京瓷生产的产品——U字形绝缘体，是用于电视机显像管里的绝缘零件。当时只有这一个产品。持续这样的单品生产，经营势必出现危机，因此需要开发新产品，谋求事业的多元化。但当时的京瓷却没有这方面的技术积累。因此只好在市场中闯荡，东奔西走，一边听取客户的需求，一边拼命获取订单。

然而，刚刚诞生的小公司，没有客户愿意给我们订单。最后能够成交的，都是别的公司拒绝的、不能做的产品，或者是技术难度过高，或者是价格上做不下来。

就是这样的东西，说一声“我们能做”就接下了订单，但是没有设备、没有技术、没有人才。从“一无所有”的状态出发，全员共同努力，费尽心血，做出产品，如期交货。

就是这样一天接一天持续地挑战，京瓷成了这一领域的先驱者，不仅确立了精密陶瓷作为工业材料的重要地位，而且让它发展成为具有几万亿日元规模的产业领域。同时，还以培育的精密陶瓷技术为核心，开展多元化，现在从材料到零部件、机器以及服务，展开了一个广阔的、宏大的事业。但在事业的根底下，起了关键作用的思维方式，就是“能力要用将来进行时”。

还有一点，向着谁都认为不可能成功的新事物发起挑战，如果有勇无谋就会无果而终。为了避免这种情况，挑战的进程非常重要。作为领导者，我按照“乐观构想、悲观计划、乐观实行”的程序，在创造性的领域内推进工作。

从创业时起，我顺应客户的需求，在新产品开发和新市场开拓方面不断思考新的课题。当我的想法在某种程度上被归纳以后，我就会召集公司的干部，征求

他们的意见。

这时候，有的人眼睛闪闪发光，点头称是。但是，也有人不管我讲得如何热情洋溢，他们照样神情冷漠。后者往往是些名牌大学毕业的很聪明的人。我倾注热情，谆谆相告，期望大家都能点头赞成。但是有的时候，那些态度冷淡的人会突然发言，说我的构想如何缺乏根据、如何脱离实际等。

我只是就隐藏着很大可能性的新商业项目，谈了大体上的构想，并没有仔细地验证推敲。因为他们的否定性意见，让我的热情和现场的气氛迅速冷却。这样一来，有可能开花结果的新商业的种子，未经发芽就告终了。这样的情形曾发生过几次。

聪明的人，正因为他们知识丰富但又一知半解，在遇到新课题时，总是在现有的常识范围内判断，得出否定性的结论。有过几次这样的经验之后，我在谈论新的构想时就不找那些头脑聪明的人商量，而是把那些愿意拥护我、能燃起热情、爽快率真的人聚集起来讨论商谈。

这种类型的人，对我谈的课题并无深入的理解，却举双手赞成我的设想方案："那很有意思，我们干吧！"这样一来，我的心情格外舒畅，构想越发拓展，梦想变得更为清晰。

我认为，挑战新事物，并要获得成功，首先需要乐观地思考，这一点很重要。在成就新事业的过程中，可以预料会遭遇各种各样的困难，正因为如此，在构想的阶段，必须抱着梦想和希望，相信事情"能成"，否则就不会产生挑战的勇气。所以，首先要采取超乐观的态度，这一点很重要。

但是，事情就这么一直乐观下去，必然招致失败。在推敲具体计划的阶段，必须彻底地思考分析所有的条件，采取所谓"悲观"的态度。为此，就要召集那些头脑聪明、思考冷静周密的人。

我谈了大体的构想以后，他会说"没有技术，没有设备"，接二连三地举出各种

不利条件。作为项目领导者，我会让他们列举所有的负面要素，逐条思考解决的方法。这样来重新拟定详细周密的计划，并因此提高了实现计划的可能性。

这样，把问题点都摆出来，反复进行模拟推敲，把计划做到完美无缺，然后，进入实行阶段，这时再交换乐观派的选手，以他们为主将计划向前推进。

在推进新事业的时候，往往会发生预料之外的障碍。这时，悲观失望的人无法把工作向前推进。不管发生何种问题，坚信一定能够解决，倾注热情，一路向前，坚决推进计划，这种乐观型的人才，在实行阶段，非常重要。

不断向新事物发起挑战，才能保证企业的发展。为此，就像刚才所讲，在构想阶段，能力要用将来进行时，总之要乐观；在制订计划时要彻底冷静，就是采取悲观态度；而在实行阶段，又要乐观，相信事情一定成功。必须有这样一个程序，而统率这一过程的就是企业的领导者。

在竞争激化、各个企业的独创性受到审视的今天，领导者要不断挑战新事物，并获得成功。这一条作为领导者的必要条件，今后将越来越重要。

## 第四项资质：必须获取集团所有人的信任和尊敬

篷马车队由若干小组和家庭组成一支队伍，需要经过长达几个月的旅行。在追求财富的强烈愿望驱使之下，他们向西部挺进。这个队伍中，有脾气暴躁的人加入，也有柔弱的女性和年幼的孩童，而篷马车队队长需要具备向心力，才能把各色人等整合在一起，带领他们到达目的地。

在旅途中，篷马车队队长要保证大家的粮食和饮水，要合理分配。在时而发生的争执中，要做好仲裁，还要照顾病人和受伤者。总之，车队在旅途中发生的所有事情，都要以大家能够接受的方式解决。

为此，篷马车队队长需要不断地做出公平公正的判断，需要获得众人的信任和尊敬，需要具备优秀的资质。同时，我认为，只有这样的队长才能统率篷马车队安全到达目的地。

有关领导者的这种资质，中国明代思想家吕新吾在其著作《呻吟语》中写道："深沉厚重是第一等资质。"[1]

就是说，作为领导者，最重要的资质是，具备时时深入思考事物本质的厚重的性格。我认为，篷马车队队长就是具备这种资质的领导者。

吕新吾还说"聪明才辩是第三等资质"。这是说"头脑聪明，能言善辩"不过是第三等资质。

然而在现代，无论东方还是西方，只具备吕新吾所说的第三等资质，即聪明才辩的人被选为领导者的现象非常普遍。不错，这样的人才，用好他们的能力，也能够对组织做出贡献。但是，他们却未必能赢得部下和客户的信任和尊敬，未必能成为真正的领导者。

有时候，一个组织发生内斗，融洽的关系就会瓦解。集团内部这种不协调的

背景，我认为，就是因为起用的领导者只具备第三等的资质。一个组织要健康地成长发展，集团内部的协调融洽必不可少。为此，吕新吾所说的具备第一等资质、能得到众人信任和尊敬的领导者不可或缺。

那么，优秀的领导者需要具备的资质，具体来讲有哪些呢？我想谈一谈这些资质。

首先，像前面所提到的，领导者必须公正。

领导者所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题做出判断。这种情况下，对领导者来说，最重要的就是公正。而妨碍公正的因素，就是个人利益优先的利己心或叫私心。只要夹杂哪怕稍许的私心，判断就会暧昧，决断就会走向错误的方向。

领导者所处的地位，是要对左右集团命运的重大问题做出判断。这种情况下，对领导者来说，最重要的就是公正。

明治维新揭开了日本近代化的大幕，这场革命的功臣西乡隆盛，针对“私心”带来的弊害，曾有这样的论述：“爱己者，不善之最也。修业无果，事业不成，过而不改，功而生骄，皆因爱己起，故绝不可爱己偏私也。”

就是说，“只爱自己，只要对自己有利就好，对别人如何不予考虑，这种利己的思想，是做人的大忌。治学不精，事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些都由爱己过度而生，所以利己的事绝不可为”。

我也认为，领导者要对各种事情做出判断，而这种判断又将决定集团的命运。因此，夹杂私心的利己主义者当领导者最不称职。将自己的利益放在首位的领导者的行为，不仅会极大地降低现场的士气，而且会让整个组织道德堕落。

越是地位高的人越会看重自己，这是普遍的情形。然而，领导者越伟大越应该率先做出自我牺牲。不能把自己的事情搁一边，没有勇气接受让自己吃亏的事情，我认为这样的人没有资格充当领导者。

其次，作为领导者被要求具备的另一种资质就是勇气。

领导者以公正的姿态做出了正确的判断，为了将这种判断付诸实行，就必须具备勇气。因为即使是正确的判断，也未必能让所有的人全都赞同，因这种判断而蒙受损害的人会唱反调。即使在这种情况下，领导者也必须果断地遵循正确的判断，将正确的事情以正确的方式坚决地贯彻下去。

像这样，不畏惧任何困难，堂堂正正地将自己认为正确的事情贯彻到底。要做到这一点，就必须具备真正的勇气。

领导者缺乏勇气、不敢正视严峻的现实、妥协退让等，都是不可容忍的。领导者胆小怕事、优柔寡断的样子，部下一眼就能看穿。看到自己的上司那副不争气的面孔，“原来我们的领导是位没出息的家伙”，在顷刻间领导者就会丧失来自团队的信任和尊敬。

要当领导者，必须具备克服一切困难障碍、把正确的事情以正确的方式贯彻到底的勇气和信念，朝着实现目标的方向大步迈进。

再次，领导者必须谦虚。

特别是有能力、有业绩、优秀的领导者，我更希望他们将谦虚这项资质学到手。人一旦获得成功，往往就会过分相信自己，认为成功是由于自己能力强，因而傲慢起来，以致忘记了应该感谢周围的人，放松了努力。

傲慢的领导者可能取得一时的成功，但他的成功绝不可能长期持续。这一点从世界各国的历史中可以看得一清二楚。曾有多少英雄豪杰争相崛起，而一旦成功，他们就忘乎所以，忘却谦虚，傲慢不逊，因而从顶峰坠落。

鉴于这样的教训，我曾经三次把“要谦虚，不要骄傲，要更加努力”作为京瓷的经营口号。

当时，京瓷获得了飞跃性的发展，作为经营者，我自己也受到了来自社会各方的很高的评价。我觉得，正是这样的大好时机，更不能忘记谦虚，不能骄傲自满，不能懈怠努力。提出这样的口号，一方面是诫勉自己，同时让干部员工懂得谦虚多么重要，让他们更深切地理解，只有再接再厉、加倍努力，才能保证企业今后的发展。

在各种场合中，我反复强调这种观点，而员工们也接受了、响应了，因而京瓷后来没有骄傲自大，全体员工共同做出了无止境的努力。我想正因为如此，才有了京瓷今日的成就。

我期望在座的各位，你们即使获得了成功，也绝不能忘却谦虚，要抱着对周围人的关爱和感谢之心，加倍努力。只有这样的领导者，才能打造永续成长发展的团队。

最后，领导者应该始终保持乐观开朗的态度。

充满梦想和希望，保持乐观向上的态度，在团队内营造开朗的气氛，这也是领导者的一项重要工作。

一旦从事经营，困难的课题就会接二连三地发生。但局面越艰难，越不能失去梦想和希望。

一方面是“无论如何也必须苦干”的坚强决心，另一方面是“不管怎样，自己的未来一定光明灿烂”的必胜信念。人生中保持乐观开朗的态度非常重要。

对处于逆境中心的当事人来说，要做到这一点也许极为困难。但即使是强迫，也要让自己那么去想。同时，作为领导者，向部下灌输这些正面的思想，做出比过去更大的努力，这很重要。保持乐观向上的态度，一心一意地努力，毫无

疑义，必然会获得回报。

不管现在处于何种逆境，自己的将来一定充满光明。持有这种心态，不仅是作为领导者的必要条件，而且是人生成功的铁则，是人们生存的智慧。

[1] 吕坤，字叔简，号新吾，明朝万历二年进士，其在《呻吟语》中提及人的三等资质，即“深沉厚重是第一等资质，磊落豪雄是第二等资质，聪明才辩是第三等资质”。

## 第五项资质：抱有关爱之心

我认为，领导者必须发挥出强有力的领导作用，而在他的心底，又必须抱有亲切的关爱之心。

换一种说法，可以用基督的“爱”和佛陀的“慈悲”来比喻。领导者必须持有一颗对别人充满关爱的善良之心。

祈愿部下及其家族都能过上幸福的生活，祈愿交易商、客户、地区、社会、自己周围所有的人生活幸福。抱着这种深沉的爱去工作，去做事业，就能得到周围人的协助，甚至获得天助，事业一定能顺利进展。

我坚信，一颗亲切的关爱之心，才是领导者应该具备的最根本的资质。只有具备这一条，领导者才能引导集团走上永久的幸福之路。

换句话说，集团的领导者归根结底要在心中怀有大爱、深爱，在此基础上采取行动。经营企业绝不能依靠强权，不能让部下恐惧畏缩。

就是说，领导者绝不能只考虑自己，绝不能充当“利己的独裁者”，什么事情都凭自己的好恶做决定。这种独裁专断的领导方式必然招致集团内部的恐惧和疑惑、憎恶和反感，最终导致集团的崩溃。

但是，如果领导者一味迁就部下的意见，容忍个人贪图轻松安逸的倾向，那么集团的纪律就会松弛，陷于功能不全的泥沼。

从这个意义上说，必须认真思考“真正的领导力究竟是什么”。

领导者必须具备使命感，具备坚强的意志和信念，具备真正的勇气，对集团进行严格的指导，统率集团向前奋进。但在另一方面，领导者又不能自以为是，要经常倾听集团成员的意见，汇集众人的智慧，思考不是对于自己而是对于集团而言，什么是最好的方法，由此做出判断。

这两个方面必须平衡，不能偏向任何一方。真正要管好一个组织，只强调发挥强有力的领导作用，或者只强调尊重部下的意见，都是片面的、不可行的。

总之，为了实现目标，必须发挥强有力的领导作用。但仅仅这样还不够，领导者应该抱有一颗温暖的关爱之心，要了解团队人员的想法，努力将他们的力量凝聚到同一个方向上来。这样来把团队引向既定的目的地，这就是对领导者的要求。

真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

斗胆用一句话讲，真正的领导者应该是“以爱为根基的反映民意的独裁者”。我认为，将篷马车队安全带到美国西部的队长，就是这种充满关爱之心、在尊重大家意见的同时，能按照具体情况，果断决策，发挥出卓越领导能力的人。

而且，只有这样的领导者，才是在混沌纷乱的时代开辟生路、带领集团成长发展的真正的领导者。

今天，我以“领导者的资质”为题，逐条对照奠定了美国发展基石的篷马车队队长，给大家讲述了“理想的领导者应有的形象”。

聚集在这里的各位朋友，我想你们都是企业经营者或各部门的负责人，都取得了优秀的工作业绩。如果你们认真理解我今天所讲的内容，并努力实践的话，就一定能够提升你们组织的向心力，引导团队取得更大的发展。

像篷马车队队长开辟了美国历史崭新的地平线一样，我祈望在座的各位，作为中国经济社会的旗手，发挥出真正的领导能力，为代表中国大都市之一的重庆

的进一步发展，为不断发展的经济大国中国的进一步成长，做出更大的贡献。我的演讲到此结束。

谢谢大家。

# 第二章 领导者的人格

# 企业经营的伦理

## 在盛和塾第十届全国大会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。我们要时时事事思考“作为人，何谓正确”，不断自问自答，不懈努力，去“提升自己的人格”“提升自己的心性”“拓展公司的经营”。

# 引言：由领导者引发的丑闻接连不断

最近的报章杂志煞是热闹：在日本经济界，东京电力公司隐瞒核电站事故被曝光；日本火腿株式会社将进口牛肉伪装成日本国产牛肉遭揭露，等等，大企业的违法事件接二连三。美国也一样，大型能源公司安然、大型通信公司世界通信都爆出会计做假账的消息，引起舆论哗然。坏事不限于商界，在政界也是丑闻频发，整个社会陷入了病态。

汇集在这个会场的都是企业的最高领导者，或者是接班人，都是正在或将要统帅集团的领袖人物。观察历史就能明白，一个国家会因为一个领导者而繁荣兴旺，也会因为一个领导者而衰败甚至灭亡。一个领导者的判断对于集团而言，将会产生多么巨大的影响，我们都能感觉到。

但是，实际上，刚才已经提到，由领导者参与的不法事件接连不断。安然公司因经营者直接指挥财务作假而破产倒闭。监察安然公司的美国五大会计师事务所之一的安达信，也因安然事件监察失职，结束了它作为大型会计师事务所的历史。世界通信公司也因创业者参与篡改财务数据一事暴露，经营真相大白，股价狂跌至一美元以下。

这种现状让人们痛心疾首。本来应该带头排除不当行为的领导者，自己却染指丑闻。看到这种现象，我甚至担心整个社会都可能堕落。我们自己都是引领企业团队前进的领导者，我们的思维方式稍有差错，就可能招致企业的灭亡。作为企业经营者，我们责任重大。为此，今天我以“领导者的人格”为题，谈论我的观点。

# 第一：企业治理的危机和领导力

位于美国华盛顿的专家智囊集团——美国国际战略研究中心”（CSIS）[1] 创立40周年的纪念典礼，2002年9月10日在华盛顿举行。另外CSIS和稻盛财团共同创建了阿布谢亚·稻盛领导力研究所（阿布谢亚是时任CSIS执行官的名字），这是一个教育机构，目的是培育世界性的领导者，2003年1月该机构开始运行。在CSIS创立40周年的纪念典礼开幕的前一天，合作双方就研究所的有关事宜进行了商讨。在其后的晚餐会上，面对美国政、商各界领导者，我以“企业治理的危机和领导力”为题，发表了演讲。请允许我先读一下演讲的原稿，然后再做补充。

2002年4月，在“阿布谢亚·稻盛领导力研究所”成立时的演讲中，我谈到，为了社会经济的健康发展，培养具备优秀人格的企业领导者、培养真正合格的经营者是非常重要的。

当时安然事件虽然引起了世间的骚动，但在一般人的认识中，那不过是一个特殊的个案，美国的企业经营还是正常的、健全的。

然而，从那以后仅仅过了半年，现在，世界通信的会计假账曝光，大家都知道了在这一违法行为中，企业领导者涉案很深。

不仅是美国，就是在日本，这几年来，因经营高层参与的违法事件暴露，许多历史悠久的大企业遭到无情的淘汰。

起因于企业领导者的企业违法事件，不仅招致当事企业的破灭，而且事态发展到人们对整个经济社会失去了信任。因此，我觉得这个领导力研究所的作用就显得更加重要。

为此，今天，我就有关“企业治理的危机和领导力”这一命题，依据我40多年经营企业的经验，发表我个人的看法。

先说结论。我认为，在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。

我认为，在领导者的资质中人格最为重要。领导者保持自己高层次的人格，是解决当前企业治理危机最根本性的方略。

但是，一般人却认为，作为企业领导者的资质，人格因素虽然重要，但比人格更重要的是领导者的才华和努力。

实际上，环视当今的商界，无论是创立新兴风险企业获得巨大成功的创业型经营者，还是出任大企业的CEO后，让企业再度飞跃发展的、被誉为“中兴之祖”的经营者，凡是这些成功的经营者，无不聪明能干、才华横溢，而且个个热情焕发、干劲十足。他们不仅运用自己的商业才能开发出崭新的技术、市场模式、经营战略，而且发挥出燃烧般的热情，付出了不亚于任何人的努力，领导事业不断发展壮大。无论是证券分析师，还是风险投资人，都给予这些才华出众、不惜努力的经营者领导的企业高度的评价，结果，这些企业的股价居高不下。

但是，在几年前，当IT走红的时候，有许多崭露头角的经营者和企业，如彗星般突然出现，不久后又在我们眼前消失。看到这种情形，我强烈地感觉到，仅凭才华和努力做评价的基准是不对的、不可行的。

再看引起舆论哗然的世界通信的案例，就更清楚了。因为我创建了日本第二大的电话通信公司，具备这方面的经营经验，所以我想以世界通信这个企业为例，来论述领导者的资质。

大家知道，世界通信是创始人伯纳德·埃伯斯先生于1983年兴办的企业，而1983年正是盛和塾的前身“盛友塾”开办的年份。世界通信的创办与我义务开办的盛和塾正巧是同一年，让我感到似乎有着某种因缘。

在一年以后的1984年，顺应日本通信自由化的潮流，我创建了通信电话公司——第二电电。那时候，我在经营上就是参考美国的长途电话通信公司MCI，这家公司不久后被世界通信收购。

埃伯斯先生运用积极的M&A（mergers and acquisitions，即企业并购，包括兼并和收购两种方式）战略来扩展企业。从收购MCI公司开始，络绎兼并和收购了50多家企业。在不到20年的短时间内，就成长为足以对抗AT&T公司（American Telephone＆Telegraph，即美国电话电报公司，创建于1877年）的通信电话公司。世界通信的商业模式是：将自己公司的股票维持在高价位上，然后用这种高价股票通过交换的方式来收购与自己竞争的企业。

然而，到了2002年，世界通信财务作假的问题开始浮出水面，2002年6月，已经判明该公司做了38亿美元（约5000亿日元）的“粉饰决算”。世界通信作假的方法是：将本该打入成本的一般经费记入设备投资科目，将EBITDA（earnings before interest，taxes，depreciation and amortization，即税息折旧及摊销前利润）维持在高位上，这是证券分析师最看重的一个指标。

就是说，隐瞒企业经营的真实状况，给外界一个超过实际情况的更好的形象，保持公司股票的高价位，从而继续采用M＆A战略以谋求企业的高速发展。而埃伯斯先生和公司的首席财务官（CFO）通过持有公司的原始股票（stock option）可以获取高额的报酬。换言之，世界通信财务作假的问题发端于经营者的利己欲望。

因此，可以说，世界通信的问题乃是企业领导者的人格低下所引发的问题。但是，我认为那些证券分析师和风险投资人也有一部分责任，因为他们只注重企业经营者的才华和努力，而没有看清他们人格上的问题。

日本有句格言：“恃才者，败于才。”天资聪明的人，发挥自己出众的才华可以取得很大的成功，但是，如果他过分相信自己的聪明才智，或者将他的才能用错

了方向，就必然会导致失败。因此，日本的先人用这句格言来告诫世人。

就是说，越是才华出众、越是热情高涨的人，他们的能量就越大，就越需要有一种东西来控制他们的这种能量。

我认为这就是人格。只有人格才能驾驭才华和努力发挥的方向。如果人格扭曲，就不可能在正确的方向上发挥他的才能和热情，结果就会导致经营的挫折和失败。

很多经营者都知道人格的重要性，但人格是什么？怎么做才能提升人格，或者维持高尚的人格？人们却并不清楚。正因为如此，一时取得成功却不能维持繁荣，过后又失败没落的经营者层出不穷。

那么，所谓人格究竟是什么呢？我认为，所谓人格是由人出生时就具备的性格，和他在此后的人生道路上学到的哲学两者构成。就是说，在一个人先天的性格之上，加进后天学得的哲学，才形成了这个人的人格。

先天的性格因人而异：有的人强势，有的人软弱；有的人胆大，有的人慎重；甚至有的人自私任性，有的人富有体谅和同情之心。可以说人的性格千差万别。

如果一个人在其人生道路上没有学到正确的哲学，那么他天生的性格就会原封不动地成为他的人格。而这个人格就决定了他的才华和努力前进的方向。

如果是这样，那么在这个人身上会发生什么事情呢？假如他是某个组织的领导者，他天生就有自私自利的性格，但他才能出众，又不断付出不亚于任何人的努力，他可能取得成功。但因为他的人格有缺陷，在某种情况下，他就可能为了满足自己的私利私欲而干起违法的勾当。因此，他的成功就不可能长期持续。

令人遗憾的是：任何人先天的性格都不可能完美无缺。正因为如此，就必须在生活和工作中学习和掌握优秀的哲学，努力提升自己的人格。特别是雇用了很

多员工、负有很大社会责任的企业经营者，就更需要尽最大的努力去提升自己的人格，并把它保持在高尚的水准上。

我们应该学习和掌握的优秀哲学，就是经过了历史风雨的考验、由人类长期传承下来的“圣贤的教诲”。它告诉我们“人本来应该是怎样的”，告诉我们“人应该具备的思维方式”，就是正确的为人之道。这种哲学具备感化人心的力量。

这里需要注意的是，“知道和实行是两回事”。比如，对于基督的教诲、释迦牟尼的教诲、希腊哲学、中国的孔孟之道，我想大家可能都学了一些，作为知识大家也都理解。但是，对于这些圣贤的教诲，如果仅仅作为知识掌握，并没有什么价值。必须用这些教诲来告诫和勉励自己、提升自己的人格。

作为领导者需要反复学习这种体现正确的为人之道的哲学，不仅用理性去理解它的意思，而且要不懈努力，将哲学渗入自己的理性之中，从内心真正接受、认同。

这样做，就能弥补自己性格中原有的缺陷，校正扭曲的部分，塑造自己新的人格，或者叫第二人格。

就是说，要反复学习优秀的哲学，使之成为自己的血肉，这样才能提高并维持自己的人格。

一般的人，对如何正确做人的哲学，学过一次就觉得足够了，他们不愿意反复学习。但是，运动员只有天天锻炼身体，才能保持自己的体能。心灵的修炼也一样，一旦懈怠，很快就会回到原点。

因此，必须持续努力，将描述“人应有的姿态”的优秀的哲学不断注入自己的理性，不断提升自己的人格水准。

为此，时时回顾自己的言行，日日反省自我，这一条也很重要。学过的正确的为人之道，在行动上有没有违反，要严肃自问，天天反省。这样做就能够维持

自己高尚的人格。

我认为，为了提高和维持人格，有两条准则十分重要：一条是要反反复复学习优秀的哲学；另一条是要天天自我反省。这两条必不可缺。

正如开头所讲，日本也好、美国也好，不少著名企业因违法乱纪而破产或陷入窘境。这些企业依靠天资聪明的经营者非凡的努力发展壮大，但因为这些经营者的人格没有提升，所以越是靠才华和努力提高了业绩，他们的欲望就越加膨胀，越想获取更多的利益，不知不觉中就干起了不法的勾当。

企业治理没有捷径。领导者将古今东西优秀的哲学典籍置于案头，随时翻阅，努力提升人格，努力保持高尚洁白的人格。这样做，看起来似乎迂拙，但我相信这是防患于未然，即预防领导者及其企业堕落的最好的办法。

采取这样的措施就能克服企业治理的危机吗？或许有人会提出这样的疑问。但是，如果由只具备才华和努力两个要素而缺少人格的领导者掌握大权，允许他们在企业里飞扬跋扈，那么，不管构建了多么严密的企业治理的体制系统，结果都会形同虚设，变得有名无实。

因此，我希望，阿布谢亚·稻盛领导力研究所对于那些富于才华、不懈努力、立志成为世界性领袖的年轻人，不但要教育他们懂得人格的重要性，而且要教他们应该怎么做，才能塑造和保持高尚的人格。我希望通过这样的教育，能够使担负起人类未来使命的优秀领导者不断涌现。我衷心祈愿，阿布谢亚·稻盛领导力研究所成为促进这种人才辈出的场所。

19世纪后半叶，当日本迎来近代化黎明期的时候，倡导实学教育的启蒙思想家福泽谕吉，面对怀抱青云之志的年轻学生们，就理想的实业家应有的形象，讲了如下一段话：

思想深远如哲学家，

心术高尚正直如元禄武士，

加上小俗吏的才干，

再加上老百姓的身体，

方能成为实业社会的大人物。

才华和努力不用说，同时必须兼备高水准的人格，只要这样的人才辈出，一个健康的经济社会就能培育起来。

我期望阿布谢亚·稻盛领导力研究所作为这种优秀企业领袖的孵化器，为经济社会乃至人类的未来做出贡献。

为此，我希望今天在座的诸位给予阿布谢亚·稻盛领导力研究所更多的理解和支持，就此结束我的演讲。

现在，在全世界，由领导者插手参与的违法事件络绎不绝。正好在这个时候，由日本和美国一起创办这个研究所，目的是培养世界性的领导者。我发表以上的演说，就是要在美国政、商各界领导者面前敲响警钟。

[1] 又译美国战略与国际问题研究中心。

## 第二：天天学习钻研，提升维持人格

在经常给大家讲的人生方程式中，我使用“能力”这个词，但在这次演讲中，我却用了“才华”这个词。才华是指善于构筑和推敲企业战略，能够不断开发富于创造性的产品或经营模式，在这些方面才华横溢。

同时，我把方程式中的“热情”换成了“努力”。能够控制这种才华和努力的要素就是人格。

每个人都具备与生俱来的性格，有的人正直诚实，有的人任性自私，每个人都有各自不同的性格。但是，我们在人生中不能率性而为，不能任性。我们必须在人生道路上学习先人的教诲，提升自己的人格。刚才的演讲中我也提到，要时时反省，要思考做人应有的姿态，要不断努力去提升人格，这是非常重要的。

在盛友塾刚刚开张的时候，我在回顾自己的人生时说道：“我经营企业的每一天，就是提升自己理念的每一天。”盛和塾本部理事矢崎胜彦先生说，听到这句话，他因感动而颤抖。就是说，理念、哲学，不是学过一次、理解就行了，必须要不断地、长期地学习和提升。

如果不努力去修正心性、不努力去提升和维持人格，人格就可能变坏。这一点我在华盛顿的演讲中说了，今天我想再次强调。

说到这里，我想起了中坊公平（日本律师协会会长）对我说的下面这段话：

“邀请我给盛和塾的企业家们讲话，我讲过几回。我发现每次坐在前排听我讲话的人都是同一些人。听说盛和塾的成员都是中小企业的经营者，我讲的是世间的正道，与企业经营并没有直接的关系，但是他们听得非常认真，时时点头附和。他们不但认真听，而且认真记笔记，还一而再、再而三地赶来听讲。最初我想，这些人好像对听名人演讲比经营企业更感兴趣，估计他们的企业经营得不会太好吧。但是一打听，他们经营得非常出色，真让人不可思议！”

对于这些“追星族”，我经常会问：“你的公司真的没问题吗？真的不要紧吧？”他们一年之中，参加全国各地召开的塾长例会等达几十次之多，车旅费、住宿费花了不少，但听说他们的企业都经营得很好。由此，我感觉到这些“追星族”所做的，就是不断提升和维持自己的人格。

在盛和塾里，有的人听我讲话后会说：“塾长的话总是大同小异，这话我已经听过多次了。”但有的人即使多次听过我的话，也像初次听到一样，带着感动专心聆听，每次都认真记录。我想在他们的笔记本上，相同的语句会多次出现。但就是这些相同的话语，他们反反复复听，认认真真记，过后再用心读。实际上，这些行为本身就是在提升人格。人不管学什么，只有反复才能掌握。这样，在需要做出重大的经营判断的时候，自己掌握的哲学才会自然而然地出来发挥作用。

这样想来，盛和塾的“追星族”企业经营出色的原因，我也就能理解了。

## 第三：企业经营中不可或缺的朴实的教诲

前面提到的有关牛肉造假的问题，我担心，日本火腿公司销售额会大幅下跌，面临严峻的局面。作为解决疯牛病的对策，日本政府决定收购市场上所有的国产牛肉，进行销毁处理。日本火腿公司乘机将进口牛肉也伪装成国产牛肉申请收购，骗取收购金额。当事实开始暴露时，又说谎掩盖真相。

“不可以骗人！上天正看着呢！”这样的话，我们在孩童时代就听过。“不能骗人！”“不可说谎！”“应该正直！”这些幼儿都能理解的理所当然的教诲，大家都知道。如果对日本有代表性的大企业的社长讲这些道理，他会这样反驳：“不要把我当傻瓜！我以优异的成绩毕业于超一流的大学，进入著名的优秀公司，勤奋工作，努力钻研，登上了社长的座位。对我这样的人，你来讲什么‘不可骗人’‘不要说谎’之类太过幼稚的话，不是很失礼吗？”然而，就是这些大企业的社长，却若无其事地、满不在乎地破坏这些起码的做人准则。

东京电力公司的核电站问题也一样。问题起因于原子炉内出现了裂痕，如果如实报告，就要花费高额的修理费用。同时公司还担心，对利用核能的反对意见或许因此会更加激烈。另外，这种程度的裂痕还不会马上对安全造成影响，因此公司保持沉默。同时，公司篡改有关数据，制作假报告。但是，当事实被揭发后，历代社长四人辞职，他们都在经济界担任要职，都是被公认为人格高尚的优秀领导者，却犯了这么低级的错误。

“不能撒谎！”“不许骗人！”“不可贪心！”这些在幼儿园教的道理，人们为什么不能遵守？因为这样的教育没有反反复复地进行。

就是说，作为知识大家都知道，但它们却没有渗入人格中去。如果这些教诲渗入了人格，那么，当部下想做不正当的事情时，领导者用“那么做可不行”一句话就能制止他们。但因为真理没有渗入人格，所以人们就做不到。如果如实公布真相，就会有大问题，不如将报告稍加篡改，稍微撒点谎，是被允许的。就这样，

不法行为就大行其道了。

大型能源公司安然的破产，大型通信公司世界通信的崩溃，在危机爆发之前，情况都一样。为了让自己的公司看起来光鲜，以此维持高股价，股价高，自己就可以获取巨额的资本利得。这种利己的欲望作祟，让人忘记了做人最基本的准则，“干这一点坏事不要紧吧”，于是他们就做假账，粉饰决算。

这些问题的发生，表明企业治理出了纰漏，为了防止这类违法事件再次重演，应制定企业内部的规则，制定预防体系。大家都这么说，但是，因为问题的根源在于运用这些规则和体系的人的人格，所以，不管制定多么严格的规则、多么精巧的体系，都不可能从根本上解决问题。但是实际上，防患于未然的办法很简单。质朴的、单纯的、理所当然的伦理，只要把这些放到重要的位置上就可以了。

“不可偷盗！”“不可撒谎！”“不可诓骗！”“不可贪婪！”“必须正直！”“不给人添乱！”“以利他之心积极地为别人尽力！”“以美好的关爱体谅之心与人交往！”就是这些单纯的、最基本的准则，也就是教育儿童做人的原理原则，只要作为组织领导者的我们，天天回味它们，天天自我告诫，并付诸实行，这就行了。

19年这么漫长的时间内，在盛和塾，我讲的话都是同一个意思，我与大家共同学习。这次全国大会，从全国各地有超过1200人赶来参会。在如此严峻的经济形势中，有如此众多的企业领导者离开自己的公司汇集于此，来参加学习是为了提升自己的人格。从世间的常识看来，这似乎是不可思议的事情。聚集在这里的企业家们，都会经常告诫自己，提升人格才是最重要的，并不断努力精进。而这样努力的结果，就提升了企业的经营业绩，我想这就是我们盛和塾值得夸耀的特征。

## 第四：听了为人之道且愿意实行的人

2500年前，释迦牟尼游历各地，巡回说法。据说，他曾向弟子们提出一个问题："我这样到处说法，讲述正确的为人之道，讲述人应有的正确心态。我为什么要这么做，你们明白吗？"释迦牟尼讲了下面一段话：

人分三种类型：第一种人，他们即使听了正确的为人之道、人应有的正确心态，也不以为然，认为这些道理并不重要，也不打算去实行；第二种人，即使不给他们讲正确的为人之道、人应有的正确心态，他们也认识到这些道理很重要，并决定要付诸行动；第三种人，当他们听了正确的为人之道、人应有的正确心态以后，认为这些道理非常重要，必须实行，必须遵守。

正是为了第三种人，就是听了我的讲话之后，觉悟了，决定要付诸实行的人，我才会去巡回说教。这第三种人因为过去不明白正确的为人之道、人应有的正确心态，所以没有实行。当他们明白之后，就觉得一定要去遵循、去实行。正因为有这些乐于从善的人，我才会去巡回说法。因此，那些不想听的人不听也罢。

聚集到盛和塾来的诸位就是这第三种人。但也有人听了我的讲话之后，认为"这些带着佛教色彩的话都是不言而喻、理所当然的道理，听了没意思"，所以不再来参会。但是，我也向释迦牟尼学习，即使有这样的人也没关系，只要有能理解我的讲话、产生共鸣的人存在，哪怕不多，我想我还会讲下去。

从今年开始，我在各地举办公开讲座，向一般市民做演讲。因为虽然我的水平有限，但想到有的人听了我的讲话后，会改变自己的人生，所以我会在繁忙的日程中抽出时间，去拼命说教。

## 第五：利他的人生和利己的人生

还有一点，是我最近思考的。与刚才发表经营体验的阿斯卡公司的阪和彦先生的讲话也有关联。在2002年8月12日福冈做公开讲座时，我听到了日本柔道界领导者山下泰裕先生的故事。据说山下先生在小学时代是个捣蛋鬼，尽干坏事。父母因担心他的前途，让他去学柔道。“我个头高，本是一个活泼少年，因力大无处使，就干起了坏事，在学校总受斥责。但一进道场，穿上柔道服，依规则训练，不管多顽皮也不受责骂。这么一来，精力过剩的淘气大王就如鱼得水了，眼见着茁壮成长。”山下先生自己现身说法。

后来，山下先生通过柔道塑造了自己的人格，健康成长。针对日本现代柔道的创始人嘉纳治五郎先生所讲的“精力善用”一说，山下先生又这么说：“虽然我还是小学生，体格却不亚于中学生，精力旺盛，因为精力过剩就做坏事。父母因担心，送我去学柔道。那时读到了嘉纳治五郎先生的书，知道了‘精力善用’这个说法。我将这句话换成‘能力善用’‘热情善用’，现在还经常说给自己听。”

我认为他讲得很对。

能力也好、精力也好，一定要用在好的方面。与生俱来的能力、精力，如果“善用”，就会成为优秀的人，如果“恶用”，就会成为坏蛋。山下先生从嘉纳治五郎先生的语言中学到了这个道理。

在这里非常抱歉，又要用阪和彦先生作例子。阪先生有才干、有体力，学生时代，上课时又抽烟、又喝酒，一只脚踏进了黑社会，学坏使坏。如果发展下去，或许会当上黑社会的头目。但是，因为母亲的大爱改变了他的人生方向，从此走上了光明大道。

一个人的能力、精力用在好事上还是用在坏事上，他的人生将迥然不同，我想从下面的例子中可以看得更加清楚。

暴力团、总会屋、革命家等，他们往往巧舌如簧，善于尖锐地抨击对手。这类才华出众的人，时过境迁，有的成为保护环境的激进的活动家，有的成为积极的人权维护者。

例如，像美国黑人民权运动领袖马丁·路德·金牧师那样，将具备的力量和勇气向好的方面发挥，就会成为一个出色的慈善家或社会改革家。但是，如果在错误的方向上发挥其力量，他就可能成为暴力团头目，或成为暴力革命家。就是说，即使原本的资质相同，但如果“善用”这种资质，就会成为对社会有益的人；如果“恶用”，就会给社会造成恶劣的影响。

那么，所谓“善用”“恶用”的区别在哪里呢？就在于“利他”和“利己”的不同。如果由利他之心驱动，就会“善用”，而由利己之心驱动，就会“恶用”。精力充沛、能力出色的山下在少年时接触了柔道，通过柔道，从礼义规矩到“为社会、为世人”的道义，都由道场的老师传授。在柔道技术长进的同时，学到了“作为人，何谓正确”这种哲学，自己的身上萌生了利他之心，朝着利他的正确方向使用自己的能力和精力，成了一个了不起的人物。

“能力善用”“精力善用”，就是把充沛的精力、出色的能力用在为周围的人谋利上，这么做就能成为优秀的人物；如果用在满足自己的私利私欲上，就会成为坏人。

“能力善用”“精力善用”，就是把充沛的精力、出色的能力用在为周围的人谋利上，这么做就能成为优秀的人物；如果用在满足自己的私利私欲上，就会成为坏人。差别仅仅在于这一点上。

有些人因为自己的人格没能提升，因为不知道将自己的能力用于满足个人的私利私欲是错误的，所以走上了利己主义的人生道路。因此，抛弃利己主义，学

习做人的正确的思维方式，将它变为自己的东西，这是很重要的。

对于正确的人生道理无动于衷，听了也不会改变的人，不必去强求。但是，对于听到正确的思想哲学后产生共鸣、想要改变的人，就一定要教给他们，让他们走上人生的光明大道。

我们要时时事事思考“作为人，何谓正确”，不断自问自答，不懈努力，去“提升自己的人格”“提升自己的心性”“拓展公司的经营”。只要这么做，在盛和塾学习的各位的企业就不会发生违法丑闻，而且以如此美好的心灵去从事经营活动，各位的企业一定能持续兴旺。

# 第三章 领导者的十项职责

## 在北美京瓷集团干部会议上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

领导者必须向员工说明工作的目的意义，设定具体目标，制订相应的计划，怀着强烈的愿望，付出不亚于任何人的努力，表现出坚强的意志，绝不放弃，磨砺自己的人格，关爱员工，调动他们的积极性，共同致力于创新。

## 明确事业的目的意义，并向部下指明

开宗明义第一项就是：领导者必须明确事业的目的意义，并向部下指明。

要明确究竟为什么要兴办这项事业，它的目的意义在哪里。而且这个目的意义要让人感觉到大义名分："原来自己是在为了这么崇高的目的而工作的"，否则，就不能凝聚和发挥部下的合力。

京瓷公司事业的目的意义是："在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。"整个京瓷集团以这一企业理念为指导展开经营活动。但北美的京瓷集团的领导者应该要求集团各个部门确立各自的具备大义名分的目的意义。

例如，如果是销售车站自动售票机热敏式打印机上使用的磁鼓的部门长的话，那么，为了员工的幸福，需要提升销售额、把企业经营好。这就是这个部门工作的目的意义。但不仅是提升销售额、扩展事业，而且"要通过扩大热敏式打印机的销售，对美国信息产业的发展做出贡献"。必须确立这种具备大义名分的目的意义。

领导者为了引领部下，首先必须明确自己部门工作的崇高的、美好的目的和意义。

领导者为了引领部下，首先必须明确自己部门工作的崇高的、美好的目的和意义。

## 设立具体的目标，制订实现目标的计划

第二项：领导者必须设立具体的目标，并制订实现这一目标的计划。

明确了事业的目的意义之后，接着就要求制订具体的目标和计划。在制订目标和计划时，领导者必须发挥核心作用，但同时领导者又必须充分听取部下的意见，集中众人的智慧。

> 不只是自上而下，从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来。必须让部下意识到“这是我们自己制订的目标计划”。

不只是自上而下，从目标和计划开始酝酿、讨论的阶段就要让部下一起参与进来。必须让部下意识到“这是我们自己制订的目标计划”。

但是，当把部下召集起来，听取意见后制订的计划，与企业领导者的想法相差太远时，可以采用由上而下的办法来决定。不过，在由上而下做出决定的时候，对于为什么要设定这样的目标、计划，必须将其理由向部下做出诚恳的、充分的解释。

领导者做的决定，必须向部下做透彻的说明，要让部下从内心真正认同、接受。

## 心怀强烈的愿望

第三项：领导者心中要怀有强烈而持久的愿望。

领导者心中必须怀有强烈而持久的愿望，应该以这种强烈的愿望去实现自己设定的目标。

过去，我曾经提出过这样的经营口号：“以渗透到潜意识的、强烈而持久的愿望和热情，去达成自己设立的目标。”用这个口号来激励和带动员工。

这里所说的“愿望”，是24小时，就是不管睡着还是醒着，心中都要怀抱的强烈的愿望。缺乏如此程度的强烈的愿望，愿望就不可能实现。

同时，为了与部下共同拥有这个强烈的愿望，我会召开“company”（恳亲会、酒话会）敞开胸襟，向部下彻底地说明实现目标的意义。

与部下深入交谈的方法，不一定都要采用“company”的方式，但是，领导者抱有的强烈的愿望要利用一切机会向部下传递。只有把部下的士气提高到同自己相同的水准，才能凝聚全员的力量，才能把愿望变成现实。

> 只有把部下的士气提高到同自己相同的水准，才能凝聚全员的力量，才能把愿望变成现实。

## 付出不亚于任何人的努力

第四项：领导者要付出不亚于任何人的努力。

究竟什么人需要“付出不亚于任何人的努力”？我认为就是领导者。领导者必须比谁都更认真、更拼命地工作，让部下看了感动因而效仿。领导者必须具备“付出不亚于任何人的努力”的真挚的态度。

京瓷哲学中有一条“成为旋涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的旋涡。

京瓷哲学中有一条“成为旋涡的中心”。领导者在工作时必须把周围的人卷进工作的旋涡。

领导者作为团队的中心应该率先垂范，让部下看着自己拼命工作的背影来带动部下，这是关键。

## 具备坚强的意志

第五项：领导者必须具备坚强的意志。

领导者缺乏坚强的意志就会给集团带来不幸。

在企业经营中，会遭遇急剧的景气变动和难以预测的事态。这时候，如果领导者缺乏坚强的意志，那么，已经设立的目标就会轻易撤销或向下修正。这么做，不仅会让目标变得有名无实，而且会让人失去对领导者的信任和尊敬。一旦制定了目标，要有无论如何也必须达成目标的坚强的意志，这是领导者最重要的资质之一。

## 拥有高尚的人格

第六项：领导者需要拥有高尚的人格。或者说，领导者必须意识到“自己一定要具备高尚的人格”，并不懈努力去提高自己的人格。

这不只是指已经拥有了高尚人格的领导者，还包括了意识到“自己必须具备高尚的人格”，并不懈努力提升自己人格的人。虽然现在还不具备高尚的人格，但觉悟到必须具备这样的人格，并不断努力，这是很重要的。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。

所谓“高尚的人格”不只是指已经具备了优秀的哲学思想，而是我前面讲过的，“不可骗人”“不能撒谎”“不可贪婪”“必须正直”这些单纯的做人的道理。自己经常把这样的道理对自己说，因而能走上正道的人，就是觉悟到了必须具备高尚人格的人。

## 无论遭遇什么困难，都绝不放弃

第七项：领导者无论遭遇什么困难，都绝不放弃。

我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。

> 我认为，领导者应该是无论遭遇什么困难都绝不气馁、绝不放弃的人，领导者必须是把“绝不认输”作为信条的人。

我经常用“燃烧的斗魂”来表达这层意思。在激烈的商业竞争中，领导者需要具备类似角斗士那样的斗争心，只有这样，才能率领团队，构筑企业的繁荣。

但是，所谓“斗魂”，不仅是指针对竞争对手的斗争心，不管遇到任何困难都要达成目标。领导者必须具备这种不屈不挠的斗志。

## 怀着“爱情”与部下交往

第八项：领导者要怀着“爱情”与部下交往。

所谓“爱情”，就是关爱、同情、体谅，就是利他之心。再进一步说，就是类似于基督倡导的“爱”、释迦牟尼倡导的“慈悲”那样博大的爱情。但是，这种爱情不是“小善”，而必须是“大善”。就是说，不是眼前的、表面上的态度温和，而是从长远看，为了真正帮助部下成长发展，在必要时采取严厉的态度，这才是真正的“爱情”。领导者在日常的业务工作中要时时把部下的幸福挂在心上。

# 调动部下的积极性

第九项：领导者必须努力调动部下的积极性。

领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。

领导者必须做出努力，鼓起部下的干劲，调动部下的积极性。思考如何让部下在工作中始终保持充足的干劲，是领导者重要的责任。

在部下困惑的时候，要像亲人一样，听取苦衷，深入交谈，并提出建议。另外，在部下达成目标或表现出色时，给予表扬夸奖很重要。发现部下的长处，就要赞赏，等等。要营造让部下热情投入工作的团队氛围，这是提升团队士气、达成目标的重要因素。领导者务必下工夫做到这一点。

## 富于创造性

第十项：领导者必须富于创造性，不断从事创造性的工作。

现在这个时代，日本的制造业必须比过去更富于创造性，必须进行挑战，开发更多的新产品、新技术，否则就无法生存下去。特别是京瓷属于高新技术产业，必须拼命努力，接二连三地进行技术开发和新产品开发。为此，领导者必须果断地挑战新的课题，在各个方面钻研创新，不断从事创造性的工作。

> 各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

京瓷集团的各级领导者必须把这十项职责挂在心上，成为更加优秀的领导者，把企业经营搞得更加出色。

# 第四章 企业统治的要诀

## 2013年在稻盛和夫经营哲学成都报告会上的讲话

⊙稻盛和夫　京瓷名誉会长

企业经营的要诀，就是领导者要彻底贯彻实行这些内容：其一，要让员工爱戴你，甚至迷恋你；其二，要给员工讲述工作的意义；其三，要揭示企业的愿景和使命；其四，不断地向员工诉说企业的哲学；其五，努力提升自己和员工的心性。

# 引言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

在成都盛和塾各位塾生的大力帮助和支持下，稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的“2013年稻盛和夫经营哲学成都报告会”，有这么多中国企业家参与，还有不少日本盛和塾的塾生到会。在此，我表示诚挚的感谢！

在这个系列的经营哲学报告会上，我想系统地阐述我自己经营企业的思想和方法。这是在半个世纪的经营实践中，我体悟和归纳的经营的真谛。这样的报告会从2010年就开始了。

从北京讲“经营为什么需要哲学”开始，在青岛讲了“经营十二条”，在广州讲了“阿米巴经营”，在大连讲了“京瓷会计学”，去年在重庆讲了“领导者的资质”。

通过这些演讲，我论述了在企业经营中哲学的重要性、企业经营的原理原则、经营管理的思维方式和结构模式，还阐明了在企业经营中领导者应该发挥的作用。

在这一系列的演讲之后，今天我想以“企业统治的要诀”为题，来谈一谈在管理企业、治理企业的时候，经营者应该怎样来激励企业的员工。

为什么要讲这个题目？因为如何激励员工，不仅是小企业向大企业发展首先要面临的问题，而且已经变大的企业如何维持、如何继续成长，这个问题也不可忽视。如何激发员工的热情是企业经营中永恒的命题。

## 第一：作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你

根据中国工商行政管理总局公布的资料，中国大约有半数企业在创业后5年内消失。而民营企业的平均寿命只有3.7年，生存期限极为短暂。由此可见，要让企业长期持续发展绝不是一件容易的事情。

今天在场的各位当中，有的人管理只有几十名员工的小公司，有的人管理拥有数千名员工的大企业，各种规模的企业的经营者到场。我可以推测，各位企业家共同的烦恼就是“怎样激励员工，把企业变成热情燃烧的团队，促使企业持续成长发展”。

京瓷在创建之初不过是一个很小的所谓零细企业，发展到了今天这个规模。我想在介绍我的实践经验的同时，讲一讲经营者究竟应该怎样同员工打交道。

企业经营最初级的形态，就是自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，拓展的空间仍然有限。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。

在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。这是由签订雇用合同形成的一种买卖性的劳资关系，双方本来就不是合作经营的伙伴。

但是，经营者个人再努力也有限度。特别是小企业，没有可以依靠的人。因此，必须把身边仅有的几位员工当作共同经营的伙伴。让他们与自己想法一致、努力工作，支撑事业的发展。一定要让他们和自己同心同德、同甘共苦，成为共同经营的合作伙伴。

员工是一名也好、两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的

伙伴迎入公司。并对他说："我就依靠你了！"而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

员工是一名也好、两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说："我就依靠你了！"而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这么去想，但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告"我要依靠你"，这样一种态度才是构筑公司内部正确人际关系的第一步。

"各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来帮助我。我把大家当兄弟、当父子，与大家一起工作。你们不要把自己仅仅当作工薪族、打工者。让我们以这种心态共同奋斗吧！"这些话必须当面对员工讲清楚。

首先是"我要依靠你"这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴这样一种姿态。只要这么做，就能够点燃员工的热情。特别是对于小企业来说，做到这一点非常重要。

我在创立京瓷后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我把员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

同时，也正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。"这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走"。为了让员工们萌生这样的心情，为了在企业里构建如此牢固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

"待遇确实不高，相反，工作却很艰苦，但是我强烈地感受到社长对我的期

盼”“单论条件，还有更好的公司可去。但与其跳槽，不如在这里加油，尽管这是一个不起眼的小公司”。必须努力让员工们产生这样的想法。

“既然社长这么说了，我就得全力去协助他！”要让员工发自内心说出这样的话，建立与员工心心相连的关系。小企业要发展，首先要做到这一条。

诸位经营者，你们给员工发工资、发奖金，但是你们必须超越与员工的这种金钱上的利害关系。无论何种情况，员工都甘心情愿追随你们，必须在企业里建立起这种关系。否则，公司绝不可能顺利地发展。

心心相通的关系，具备“一体感”、想法一致的公司，致力于构建这样的组织，这就是企业统治的第一步。

心心相通的关系，具备“一体感”、想法一致的公司，致力于构建这样的组织，这就是企业统治的第一步。

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我们信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。“这个人是可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。

发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他、用心栽培他的时候，他却瞧不起公司、嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，必须意识到要与员工维系牢固的心灵纽带，要与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，为此，经营者一定要千方百计、努力再努力。

有一件事，让我再次痛感与员工建立这样的关系有多么重要。那是我从零开始创建的又一家企业第二电电，当它成为新生的KDDI后5周年的时候。

当时有四五位从KDDI退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司、勤奋工作，后来又被派到KDDI，对京瓷和KDDI的发展都是有功之人。

行程安排是一起打高尔夫球后在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒、一边推心置腹深入交谈。我说道："当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处，但是你们却进来了。所谓'破锅配破盖'，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。"

我说到这里，他们就说，当时亲戚朋友都着实为他们担心："什么京都陶瓷公司，从来没听说过。这家公司可靠吗？还是找一家靠谱一点的企业吧"。

但是，接着他们却这么说："不错，我们对未来很担忧，但在见到稻盛以后，心里就冒出一个念头——如果是这个人的话，我们就甘愿追随、无怨无悔。就凭这一信念，我们一直努力奋斗，直到现在。"

如今，他们都拥有了相当多的资产。在京瓷上市前，我把京瓷的股票按面额分给他们。一旦变现后，他们都成了大资产家。所以他们又说道："我今年已经65岁了，和老婆孩子过得悠然自得，感觉很幸福。正因为遇到了你，才有了我的今天。"大家都为在京瓷度过的这段人生由衷地高兴。

可我说："不过啊，了不起的是你们。来到京瓷这个破公司，信任我这个没有经营经验、没有工作业绩，才30岁出头的青年，任劳任怨、心无旁骛，一直跟随我，才有了今天。这不是我给的恩赐，是你们自己奋斗的结果。"

于是，他们又说："不！我们真的很幸运。当时，我们有些同学进了好公司，

一时很得意，神气活现的，可如今好比落败的公鸡，蛮可怜的。一开同学会，他们就很羡慕地说‘你这家伙好运气！运气好！’无论碰到谁，都赞叹我们的人生幸福美满。”

“但其实，我们从年轻时开始，一心相信稻盛，拼命工作，夜里睡眠不足，假日很少休息，跟着稻盛打拼，才有了今天的幸福生活。”

他们说这样的话来感谢我。创业不久，进入还是小企业的京瓷，随即辞职的人很多。当时留下来并坚持到退休的这些人，前后经过40年，还特意为我开谢恩会，说了这些情深意切的话。

就是要培育这样的员工。诸位经营者，你们必须在公司内构建这样的人际关系。员工爱戴你这个社长，迷恋你，去哪里都愿追随你，要培养这样的员工。在这种心心相连的人际关系的基础之上，加快企业发展，让员工获得幸福。

这就是各位经营者的要务。

全方位的信任，无条件的追随，这就说明员工爱戴你这位社长。首先，诸位社长，你们必须要让员工发自内心地爱戴你、钦佩你。

那么，要获得员工的爱戴，该怎么做才好呢？很简单。如果你只爱自己，那么谁也不会爱你。忘却自我，乐于自我牺牲，优先考虑员工，只要你这么做，员工就会爱戴你。

所谓让员工爱戴，换句话说，就是要让员工迷恋你、因你的魅力而倾倒。“迷恋”这个词似乎不好听。总之，要把员工当成自己共同的经营伙伴。为此，经营者必须付出自我牺牲。

所谓让员工爱戴，换句话说，就是要让员工迷恋你、因你的魅力而倾倒。“迷恋”这个词似乎不好听。总之，要把员工当成自己共同的经营伙伴。为此，

经营者必须付出自我牺牲。

所谓自我牺牲，首先是经营者在工作中必须比所有的员工更努力、更拼命。同时，下班以后，钱少点没关系，主动自掏腰包来犒劳员工，体现出对部下的关爱体谅。用这样的自我牺牲来打动员工的心。首先，这是前提。

## 第二：领导者要向全体员工阐述工作的意义

当然，仅做这些还不够。在京瓷的创始期，我不仅在感情上打动员工的心，而且诉诸理性，努力用道理来说服员工，激发他们的积极性和主动性。

那就是讲述工作的意义。这对中小企业的员工而言，可以起到很大的激励作用。创业时期的京瓷就是这么做的。

现在的京瓷，是精密陶瓷行业首屈一指的企业，被称为拥有尖端技术的高科技企业。确实如此。但在精密陶瓷的制造现场，却与高科技的形象有落差。特别是在京瓷创业初期，连厂房都是借来的老旧木房，根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物。原料的调配工序，用冲压机压制的成型工序，还有将烧结后的产品加工到符合尺寸精度的研磨工序，工作现场全是粉尘飞扬。

还有，在成型产品的烧制工序中，温度高达1000度左右。当温度超过1700度时，火焰不是红色，而是一片白光，如果不戴作业专用的眼镜，连炉内也无法窥视。因为温度太高，在夏季，劳动环境异常恶劣。

就是说，虽然是制造精密陶瓷，但实际上是非常枯燥、非常辛苦的劳作。所以招进的员工一上岗，马上就是满身粉尘、汗流浃背。员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿，体会不到工作的意义。

我最初工作的企业松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的公司，当时进厂的一批人，后来同我一起创建了京瓷。当时我就觉得一定要想办法提高他们对工作的热情，提升并维持他们对工作的主动性、积极性。

为此，我采用的办法就是向他们讲述工作的意义。在晚间工作结束之后，我

经常把他们召集在一起，讲下面一番话：“大家日复一日，或揉粉、或成型、或烧制、或研磨，或许大家觉得这是又单调又无趣的工作，但绝非如此。”

“现在大家手头的研究，具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授，还是从事无机化学研究的专家们，至今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术，我们的工作意义重大。”

“还有，我们现在所做的课题，全世界也只有一两家公司在做，堪称全世界最先进的研究开发。这种研发一旦成功，我们的产品将被广泛使用，将对人们的生活做出巨大的贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败，完全取决于你们，取决于你们每天的工作。拜托你们了！”

这样内容的话，我每天晚上都会对员工们讲。如果只是简单地下指示：“在乳钵中将这些粉末和那些粉末研磨混合。”那么员工们产生不了任何工作热情。所以，我总是谆谆地告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多么重要的意义。

当时还是20世纪50年代中期，第二次世界大战刚过去10年。又逢严重的经济萧条，日本还很穷困，找工作也很困难，年轻人高中毕业后，好歹进了一家公司，只要每个月能领到薪水就满足了。当时几乎所有的人都这么想。

但是，当他们发现了自己的工作中包含的意义，他们就会热情高涨，最大限度地发挥出自身的潜力。我就是这么想的，所以在工作结束后，每天晚上我都把他们聚集起来，不厌其烦地向他们诉说工作的意义。

## 第三：领导者要向全体员工揭示企业的愿景目标

向全体员工阐述工作的意义，加上我开始时讲的，乐于付出自我牺牲，这两条发挥了很大的作用，员工们因此爱戴我这个经营者。在这个基础之上，为了进一步提高员工的积极性，鼓足他们的干劲，我采取的措施就是揭示企业的愿景目标，也就是“vision”。

从京瓷还是中小企业的阶段开始，我就一直向员工们诉说自己的梦想。

“我们生产的特殊陶瓷，对于全世界电子产业的发展必不可缺，让我们向全世界供货吧！”

我接着向他们说：“如果能做到这一点，那么，虽然起步时，我们是一个毫不起眼的街道工厂，但我想把它变为街道第一，就是原町第一的公司；成为街道第一后，就要成为中京区第一；成为中京区第一后，就要成为京都第一；成为京都第一后，就要成为日本第一；成为日本第一后，就要成为世界第一。”

京瓷在京都市中京区西面的京原町创立，所以先说“原町第一”。虽然那时的京瓷还只是借他人厂房的一角，员工只有几十人，年销售额不足1亿日元的小企业。但从那时起，我就不断向员工们鼓吹“要立志成为日本第一、世界第一的企业”。

但是，实际上，从最近的市营电车站到公司这一段短短的距离中，就有一家大型企业——京都机械工具公司。从早到晚，“当当……”的冲压机器声响个不停，一派生气蓬勃的景象。这家工厂生产维修汽车用的扳手、钳子等车载工具。而我们借人家的木结构仓库，跌跌撞撞，刚刚投产，不过是一个才起步的小企业。

因此，嘴上说要成为街道第一，但员工听的时候脸上的表情是：“要做到比上班路上的那家大型企业还要大，怎么可能呢？”就连说豪言壮语的我自己，当初脱口而出说这话的时候，也没相信真的能做到。

更不用说“中京区第一”。中京区有一家上市企业岛津制作所，后来这家企业还有人得了诺贝尔奖。这家企业是全世界分析仪器制造商中非常出名的公司。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作所。这简直是根本不可能的事！

尽管如此，我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工诉说梦想：“要成为中京区第一、京都第一、日本第一、世界第一。”

于是，起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我诉说的梦想，并且为实现这一梦想齐心合力、努力奋斗，而我自己也逐渐将这一梦想变成了确实的目标。

其结果，京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业，成长为世界第一的公司。同时，展开了多项事业，成长为年销售额超过1万亿日元的企业。

聚集在企业里的人们，是不是具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的能力将大相径庭。企业的全体员工共同拥有美好的愿景、远大的目标，大家都具备“非如此不可”的强烈愿望，那么，强大的意志力量就能发挥出来，组织就会产生巨大的能量，朝着梦想实现的方向前进，超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样”，描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能成为推动企业发展的巨大力量。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样”，描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能成为推动企业发展的巨大力量。

## 第四：明确公司的使命，并与全体员工共有

再进一步，为了维持员工的热情，保持他们的积极性，让他们不动摇、不松劲，就需要“mission”，换句话说，就是明确公司的使命，并与全体员工共同拥有这一使命。

让我理解这个“mission”，也就是明白京瓷公司使命的契机，就是公司设立后第三年发生的员工反叛事件，当时京瓷还是一个很小的企业。

公司创立第二年录用的10余名员工，经过一年的工作磨炼，已经成了生力军。我查了当时的笔记，时间是创业后第三年的1961年4月29日，正好是昭和天皇的生日，属于节假日。但那天也许是节假日出勤吧，突然，这10余名员工来到了我的面前。

“奖金至少要多少、工资涨幅每年至少要多少，你要给我们承诺。进厂时，原以为是一家不错的公司，谁知道是个刚刚成立的、弱不禁风的小企业。我们心里非常不安。你作为经营者，要给我们一个保证，否则我们就集体辞职，我们已经做好了准备。”他们这样逼迫我。

我对他们说：“保证工资和奖金的涨幅，做这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境、现实的状况，但无法说服他们。谈了三天三夜，我还把他们带到了自己家里。最后我说：“虽然对将来的事情无法做出保证，但我一定会把企业办成让你们高兴的好公司，请你们相信我。”这样总算把事态平息了。

其实，京瓷创业之初，我把创业目的定位在“让稻盛和夫的技术问世”。

而一部分员工却不认同，“工资怎么升？奖金怎么加？”他们来要求待遇上的保障。这让我愕然。

当时，我鹿儿岛的老家仍然十分贫困。我是家里七兄妹中的老二，父母兄弟

节衣缩食，好不容易才让我上了大学。所以，我参加工作以后，想着多少都要给家里一点经济上的支持。实际上，虽然少得可怜，我还是每个月都给家里寄钱。

对家里的亲人尚且照顾不及，但那些与我无亲无故的旁人，却向我提出要保障他们现在乃至将来的生活。这让我非常困惑。

“早知如此，就不该创业，当个工薪族，进一家公司，把自己的技术发扬光大，那不是更好吗？”说实话，我当时真这么想。

然而，再三思考以后，我终于想明白了：让员工生活幸福，这才是企业存在的目的。于是，从“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”开始，我一鼓作气，定下了京瓷公司的经营理念。

毅然抛弃自己作为技术人员的理想，当时只有60名员工，我决定把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”作为企业经营的目的。同时，作为社会的公器，企业还应该承担社会责任，所以，我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。这样就制定了京瓷的经营理念。

确立了这一经营理念，我就向全体员工宣布：“京瓷公司今后就把这个理念中倡导的宗旨作为经营的目的。”

这一经营理念的确定，对于激发员工的热情、调动员工的积极性，发挥了巨大的作用。

如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所，我自己当然会意气风发、全力以赴地投入研究，接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度看，他们一定会想：“让我们拼命工作，目的不过是推广稻盛和夫的技术，让稻盛和夫名扬天下。”

还有，即使公司发展顺利，员工们又会想，那不过是增加了稻盛和夫的个人资产。因此，如果企业经营的目的，仅仅归结到实现某个人的私利私欲，那么，点燃员工的热情、调动员工的积极性是不可能的。

当初，在制定这一经营理念的时候，我还没有意识到这个理念中蕴含的“大义名分”。但现在回头来看，在这个朴素的理念中包含着了不起的“大义”。

所谓“大义”，在词典中的定义是“人应该奉行的重大的道义”。如果是这样，“大义”就必须是脱离“私”、追求“公”的行为。而“实现全体员工物质和精神两方面的幸福”这样的企业目的，就超越了经营者个人的私利私欲，为了员工，这就体现了“公”，这正是“大义”之所在。“大义”这个东西具有鼓动人心的巨大的力量。

虽然不是“实现世界和平”那么宏大的目的，但是，要让汇集到企业来的员工都获得幸福，这样的企业目的，就能让全体员工从内心产生共鸣，就可能为大家所共有。另外，因为这个目的让人问心无愧、毫无歉疚，所以，作为经营者，我可以堂堂正正、毫不踌躇，全力投入经营。

这一理念构筑了京瓷企业文化的基础，造就了今日的京瓷。具备全体员工能够共有的、可以提升员工士气、调动员工积极性的、光明正大的企业目的，这是企业统治中最重要的事情。

第二电电（现名KDDI）的创业成功，道理也一样。

当时，年销售额不足2000亿日元的京瓷向年销售额超过4万亿日元的巨型企业日本电电公社（现在的NTT）发起了挑战。第二电电成长发展为今天的KDDI，正是因为它的创业动机是建立在大义的基础之上。

当通信事业允许市场自由竞争时，我希望有日本的大企业组建新公司来对抗电电公社，通过竞争降低通信费用。但因为畏惧庞然大物NTT，谁也不敢出面挑战。

这样下去，NTT将继续维持它的垄断地位，或者只会出现形式上的竞争企业。那么，当信息化社会到来的时候，因为通信费居高不下，日本必将落后于时代。对此我十分担忧。

在这种情况下，风险企业京瓷毅然举手，挺身而出，挑战NTT。创建第二电电，归根结底乃是出于“为国民降低通信费”这一纯粹的动机，就是说，出于大义名分才创立了第二电电这个企业。

因此，我召集第二电电的员工，鼓励他们：“让我们努力降低国民的通信费用。能够参与如此巨大的事业，我们的人生一定会变得更有意义。这是百年不遇的机会，在这项宏大的社会改革开始的瞬间，我们有幸亲临现场，我们应该表示感谢。让我们努力奋斗，成就这项伟大的事业吧！”

另一方面，在京瓷之后举手参与的国铁公司认为：“自己拥有铁路通信的技术，有通信方面的技术人员。同时，在东京、名古屋、大阪之间铺设通信干线，只要在属于自己公司管理之下的新干线的侧沟中安放光缆就行。另外，与国铁有交易的企业很多，以它们为中心，很容易获得大批的顾客。与以京瓷为主体的第二电电相比，在所有的方面国铁公司都具备优势。”于是他们设立了日本电信公司。

还有，以日本道路公团以及丰田汽车为主体的日本高速通信公司也应运而生。旧建设厅是它们的后盾，它们也可以沿着东京、名古屋、大阪之间的高速公路铺设光缆，简单地完成基础设施，还可以利用丰田公司具备的强大的销售能力。

也就是说，除了第二电电之外的这两家公司，它们开展通信事业，并不是出于大义名分，而是基于利害得失。

这三家公司在市场上展开了激烈的竞争。结果，国铁卖掉了日本电信公司，而道路公团和丰田创建的日本高速通信，被现在的KDDI合并收购了。

如今，在日本电信私营化中新成立的三家公司中，只剩下了从第二电电发展而来的KDDI，它已经成长为仅次于NTT的综合电子通信运营商。有技术、有资金、有信用、有销售能力，一切条件全都齐备的企业失败了；而只具备大义名

分，没有资金、没有技术，什么都没有的第二电电却成功了。

我认为，这证明了一条道理：确立具备大义名分的企业目的，对于推进事业而言有多么重要。

再举一个例子。京瓷长期以来从事的太阳能事业也是一样。现在，全世界太阳能市场迅速扩展，大规模太阳能发电站计划争先恐后地涌现出来。各国的生产商纷纷进军光伏事业，市场竞争空前激烈。

但是，在30多年以前，京瓷作为全世界太阳能事业的先驱，就已经开始开发和批量生产太阳能电池。当时，在日本有一个普及太阳能发电的团体，叫“太阳光发电协会”。我出任第一代会长，这个职务当了12年，为黎明时期太阳能电池的普及和启蒙付出了努力。

近年来，各国开始建立补贴制度，太阳能发电事业终于开始步入轨道，许多企业一拥而入。而京瓷却是从很久以前就开始了艰难地尝试，历尽辛酸，创立了太阳能事业，站在行业的前列，开拓前进。

在日本太阳光发电协会成立20周年的纪念庆典上，作为在日本推进太阳能事业的先驱，我应邀发表演讲。在数百名行业同仁、专家学者面前，我围绕以下的宗旨说道：“现在，随着时代潮流的变迁，太阳能发电事业获得了长足的发展，这是可喜的事情。但如果只靠赶潮流来开展事业，不可能持久。为什么要开展太阳能发电事业？具备大义名分是非常重要的。”

我讲了这番话。所谓太阳能发电事业的大义名分，就是要为解决能源问题和地球环境问题做出贡献。

在不久的将来，地球上的石油和天然气资源将会枯竭。同时，不削减石化燃料的使用量，不降低温室气体的排放量，就无法阻止地球暖化的趋势。

就是说，为了确保人类所必需的能源，保护重要的地球环境，谋求人类的可

持续发展，我们京瓷才历时多年、悉心培育太阳能发电事业。正因为有这样的大义名分，我们才能在连年赤字的状况下，始终不离不弃，以执着的信念和坚强的意志不断推进这一事业。直到近年，才终于迎来了太阳能事业的春天。

在京瓷的干部汇聚一堂的会场上，我曾经讲过："京瓷所有的部门都应该揭示自己部门的大义名分。"

我对他们说，京瓷这个企业，有大义名分，有"追求全体员工物质和精神两方面的幸福"的经营理念。同样，各位干部，你们在各自负责的事业部门也应该树立大义名分。这样的话，你们的部下就会觉得"为了实现如此崇高的目的，为了这项事业的发展，哪怕粉身碎骨，我们也在所不辞"。他们就会发挥自己的积极性和创造性，主动把事情办好。

另外，在广州的报告会上我说过，在京瓷每个月召开的业绩报告会上，根据阿米巴经营，要算出每个人每小时产生的附加价值。在会上，看着"单位时间核算表"，我有时会进行严厉的批评："本月的单位时间附加值不好啊！你们到底怎么工作的？"

但是，我并不是仅仅追究核算数字不好的责任，而是告诫他们："这个事业具有大义名分，所以投了资，要想为社会做贡献。但这么差的业绩，不可能让事业发展，也不可能对社会做出贡献。要彻底查明亏损的原因，尽快想办法扭亏为盈。就是说，必须实现事业的目的。"

如果公司领导者只会怒斥事业部长"单位时间附加价值太低，核算数字太糟糕"，事业部长鹦鹉学舌，再去指责自己部门的员工，那么，任何人都不会从内心产生必须提升业绩的想法，结果业绩也就无从改善。

但我可以这么说："我严厉批评你，目的不是为了追求利润。但为了实现这项事业的大义名分，利润是必要的，必须促进这项事业的成长发展。正因为如此，我才不能容忍业绩低下，我才会进行严厉的批评。"这么一讲，员工的心态、员工

的积极性就会完全不同。

京瓷的事业部长和各个阿米巴长都相当于中小企业的经营者。我在年轻时，也就是京瓷在中小企业阶段时，就思考了企业目的，思考了大义名分。希望你们同我一样，也要树立崇高的大义名分，敢于宣告："这项事业很有意义，我愿意毕生为之奋斗。"在这样的大义名分之下，员工也会从心底产生共鸣，主动请战："这么有意义的事业，务必让我也来分担。"我们一定要营造这样的组织氛围。

京瓷的销售额超过了1万亿日元，事业实现了多元化，今后，为了防止组织僵化，防止墨守成规，为了企业的持续发展，各个事业部门必须充满活力。为此，每一项事业都有必要揭示大义名分。我在京瓷内部这样强调。

今天在座的各位也是一样。在座的中国企业家朋友，我想，你们大部分都是自己创业，在第一代就取得了飞跃性的发展。今后，为了企业的持续发展，你们必须明确事业的目的和意义。这个目的不能是满足经营者个人一己私利的目的，而是要揭示让任何人都产生共鸣的、具备大义名分的目的和意义。这样才能鼓舞员工，也鼓舞经营者自己。

如果事业目的是为私的，是为经营者个人的，那么，经营者自己的内心就会羞愧不安。如果把自己的事情抛在一边，目的是为公的话，经营者的内心就会充满力量、充满自信。

这就是大义名分的力量。如果能够摆脱私心，为对方、为周围的人着想，那么，就像"真、善、美"这三个词汇所表示的，在人灵魂深处的美丽的心性就会显现，力量就会自然地涌出。而且，这种美丽的心性，同这个宇宙间流淌着的、促使一切生物成长发展的潮流合拍，所以结果也必将顺利而圆满。

## 第五：领导者要向员工讲述哲学，通过学习提高心性、共有哲学

要将这个“美丽的心灵”发挥出来，并不是什么难事。这是每个人本来就具备的，只要实践孩童时代父母和学校老师教导的朴实的伦理观就行了，如此而已。这就是把“作为人，何谓正确”作为判断基准的实践性的哲学，我称之为“PHILOSOPHER”，我在京瓷不断地讲述这个哲学。

> 要将这个“美丽的心灵”发挥出来，并不是什么难事。这是每个人本来就具备的，只要实践孩童时代父母和学校老师教导的朴实的伦理观就行了，如此而已。

经营者自己要学习哲学，通过学习提升心性。同时不仅自己要提升，而且要给员工们讲述哲学，要做出努力，让哲学为公司内的员工所共有。

为了实现崇高的企业目的，我准备以这样的思维方式、以这样的哲学来经营企业。必须在公司内讲这样的话，哲学必须与员工共有。

就是说，为了能与员工心心相通，在确立了企业的“愿景”“使命”之后，接下来各位经营者需要做的，就是讲述自己的哲学，与员工们共有这种哲学。

人为什么而活、为什么而工作，我对人生是这么思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生。经营者的这种思想、人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，自然而然地会流露出来，也必须流露出来。

为了有资格讲述这种普遍性的哲学，经营者自己一定要不懈努力去提高自己

的心性。在企业刚创建的时候，经营者的心性不高、器量不大，这没关系。但经营者不进步，企业就不能发展。经营者必须努力学习正确的哲学，拓展自己的器量。在跨越了“创业”这座高山后的经营者，为了“守业”，为了让企业进一步成长发展，必不可缺的就是，经营者自己一定要掌握这种高迈的哲学。

教会我们懂得这一点的，就是中国的悠久历史。在中国历史的典籍中充满着先人的睿智。特别是“草创易，守成难”这一句著名的格言，告诉我们维持组织的繁荣有多么困难。这句话出自记录唐太宗和他的侍臣对话的《贞观政要》这本书。

唐太宗，正如大家所知，他是中国历史上屈指可数的明君，他在距今约1400年前，创造了名为“贞观之治”的太平盛世。我认为，这个盛世的背景，就在于唐太宗自身的治国态度，那就是不断提升自己作为领导者的人格。

唐太宗在《贞观政要》中说道：“为君之道，必须先存百姓。”就是说：“站在统治国民立场上的国家领导者，最首要的，是对国民大众必须持慈悲之心，必须珍惜和爱护国民。”唐太宗讲的是为政者之道。

这与我前面所讲的“大义名分”是相通的。唐太宗自己表述了政治的目的、意义就在于谋求“国民的幸福”。

同时，为了实现这个崇高的目的，关键莫过于为政者自身必须持有高迈的哲学。唐太宗告诫侍臣：“卿等特须灭私徇公，坚守直道。”就是说：“希望你们这些高级官员一定要去除私心、抑制利己之心，为社会尽力，务必贯彻正确的为人之道。”

在座的各位企业家，你们在揭示崇高的经营目的、使命的同时，在亲身实践为达到这种目的、使命所需要的哲学、思维方式的同时，你们一定要做出努力，与员工们共同拥有这种目的、使命和哲学。这时候最重要的是：要让员工们看到，作为经营者你自己真心实践这种高迈的哲学、思维方式的坚定意志和决心。

不管你宣讲多么高迈的哲学、思维方式，如果经营者本人不实践，缺乏实践

的意志，自己的言行与这种哲学、思维方式背道而驰的话，那么，任何一名员工都不会真心听取经营者的说教，更不会发自内心地想要去付诸实践。

对于高迈的哲学和正确的为人之道，人们往往以为只要学一次就足够了，他们不想反复去学。但是，正如运动员如果不天天锻炼，就不能保持强健的身体一样，人的心灵、人格，如果不是经常性地努力去提升，很快就会回到原来的低水平上。

相反，如果经营者不断严格要求自己，规范自己的言行，率先垂范，努力实践哲学，每天反省，持续提升人格。那么，看到经营者这种认真的态度，员工们也就会自觉地去实践哲学。

“既然社长有这么好的思想，我们员工也要响应，我们尊敬社长，我们要和他一起为公司的发展努力奋斗！”经营者必须要让员工产生这样的想法。

像这样，员工的思想意识变了，与经营者一条心了，大家一起付出不亚于任何人的努力，那么，企业就一定能顺利发展。这正是企业经营的要诀。

## 第六：小结

今天，我以“企业统治的要诀”为题，讲了上面这些话。

要让企业发展壮大，首先，作为经营者，要让员工爱戴你，甚至迷恋你；同时，要给员工讲述工作的意义；然后，要树立高目标，就是揭示企业的愿景；要确立企业的使命；还要不断地向员工诉说企业的哲学；要努力提升你们自己的心性。只有彻底贯彻这几条原则，企业才能不断成长。

我认为，所谓企业经营，首先就是要彻底地贯彻实行上述几条，让员工产生共鸣，让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

我认为，所谓企业经营，首先就是要彻底地贯彻实行上述几条，让员工产生共鸣，让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

企业要持续成长发展，其“统治要诀”就是要在这方面做到极致。当然，因为要经营企业，构筑销售和物流的体制，构建管理会计和财务系统等，完善具体的经营手法、手段，不用说都是必要的。但所有这一切，要付诸实施，都必须得到员工由衷地协助和配合才能做到。

因为你是经营者，所以你可以发命令，可以靠权力让部下服从。但是，如果员工不是心悦诚服，工作敷衍塞责，那么，所有的努力结果都将化为泡影。相反，如果员工信任、尊敬经营者，把公司当作自己的公司，尽心尽力，那么，即使你不下指示，他们也会自觉行动，把工作做好。

我参与的日本航空公司的重建也是这样。日本航空公司破产后留下了3.2万名

员工，我认为，必须把他们的心凝聚起来，用相同的思维方式，统一他们对工作的态度。所以，首先我对他们进行了彻底的哲学教育，促进了他们思想意识的改变。仅靠这一条，就不但让日航的业绩得到了V字形的回复，而且让日航变成了全世界航空业中收益最高的企业。

日航重建成功，无非是日航员工的思想意识发生变化，积极性、主动性提高的结果。致力于意识改革和哲学共有，员工提高了自身的积极性，主动思考问题，主动参与经营，这就是日本航空公司重建成功的最大原因。

就是这样，无论是小企业要成长为大企业，还是已经成长壮大的企业要维持繁荣并继续发展，或是业绩低迷的大企业要谋求重生，无论在哪种情况下，激发和提高员工的积极性、主动性这一条，都是共同的、最基本的企业统治的要诀。

希望大家能够理解我今天讲的话，把你们公司员工的积极性、主动性调动起来，缔造历史长久的、充满生机的、持续成长的企业。我相信，只要做到这一点，历史悠久的成都乃至持续成长的中国的发展必将稳如磐石。请允许我在祈愿声中，结束我今天的演讲。

谢谢大家！

# 第五章 经营哲学践行体悟

稻盛和夫的经营哲学需要企业领导者在经营实践中不断体悟修炼，持续改善，汇集每个员工的力量，造福整个社会，与员工一起怀着感恩的心，把稻盛经营哲学传递下去，拨亮每个人心中的明灯。

# 汇集各人力量，实践造福利他

井上智博　盛和塾（香川）

井上诚耕园株式会社董事长

我出生在濑户内海的一个小岛——小豆岛上，是井上家三个孩子中最小的，现在担任农业生产法人井上诚耕园的第三代园主兼法人代表。

井上诚耕园是一个以种植农作物为主的法人组织，现种有7种橄榄和14种柑橘类作物。收获的作物既可以直接食用，也可以加工成橄榄、柑橘类化妆品或副食品。我们主要通过邮购，为全国各地的客户供货。

8年前，我知道了稻盛塾长，那时我们的营业额才2亿日元。而现在，我们2013年度的营业额预计（注：5月结算，尚不确定）将达到38亿日元，利润（不包括非经常利润，下同）将达到5亿日元。本期（注：2013年6月～2014年5月）的目标是营业额42亿日元，利润6亿日元。

出生在乡下小岛的我，现在也算能胜任经营者的工作了，这都是因为我遇到了稻盛塾长和盛和塾。读完稻盛塾长的《活法》，我深刻体会到了体恤他人、常怀利他之心并通过工作造福他人，即利他行为的重要性。这是我人生的一大转机。

## 井上诚耕园的发展历程与我步入经营的经历

井上家世代都是木匠。到了我祖父的时候，他开始一边做木工，一边渐渐干起农活，晚年则是专心务农。当时，我们住的村子一半都是朝南、日照良好的斜坡，祖父抱着“放着日照良好的地不种，地区就没法发展”的想法，联合村子里的人们一起开垦橡树林，致力于把村子变成集体从事农业的农作物产地。

1940年，我们种了橘子树。1946年，还是学生的父亲和叔父，第一次开始种橄榄树。1955年，橄榄树长大了，开始结果，已是第二代园主的父亲开始了农业加工。种植橄榄树近10年后，我们终于制成了橄榄制品。为了把这些橄榄制品卖给小豆岛的游客，父亲又开始向岛上的土特产店推销自己的产品。

也是在那个时候，父亲给园子起了“井上诚耕园”这个名字。与慷慨的大自然打交道的父亲，在这个名字中倾注了自己“不忘感恩之心，诚恳耕种，创造一个出色的农园”的信念。据说那时正是小豆岛游客逐年增加之时，橄榄制品因为罕见，销量特别好。我们不断扩大橄榄田和柑橘田的规模，以为已经形成了有模有样的农业体系，谁知好景并不长。

发现了小豆岛橄榄市场的贸易商们，也开始通过进口廉价的橄榄，加入销售之战中。

一时间，小豆岛产的橄榄需求剧减，于是父亲便抱着“橄榄不行了，那就用柑橘决胜负”的想法，开始种植多品种的柑橘。谁知，我们又迎来了一个严峻的时刻。柑橘树终于长大了，到了丰收的时刻，不料全国各地大量种植柑橘，导致市场饱和，再加上大量的进口，日本市场上的柑橘价格开始大跌。

在这样困难的经营环境下，浑然不知父母辛苦的我，作为家里最小的孩子渐渐长大了。

高中毕业后，我因为向往都市生活，去了大阪的一个专科学校。后又经父亲介绍，进入了神户中央批发市场中一家很小的蔬菜水果批发公司工作。

我工作的第三个年头，发生了一件大事。

那年，全国柑橘大丰收，拍卖的柑橘全部以低价成交。和歌山、爱媛等有名产地的柑橘尚且如此，小豆岛这样小产地的产品，也不能幸免于难。

那时，我也感受到了巨大的打击，终于体会到了父母在老家的辛苦。

同时，我又产生了一个想法：“今后，农民们应该自己制定价格，直接把产品卖给普通消费者。”

几年后的夏天，父亲的身体状况越来越差，秋天收获的作物基本卖不了多少钱。果园本就经营不善，又经历了这次重大打击，父亲心灰意冷，得了自律神经失调症。

老家发生了这样的大事，母亲和哥哥姐姐们都很担心，我也开始认真考虑要不要继承家业。当时的农业被称为最累、最脏、最有风险的活，再加上我又担心自己不擅经营，始终犹豫不决。然而，从小便很优秀的哥哥姐姐们已经有了别的工作和各自的家庭。最后，我决定由自己来继承家里的农园，回到岛上开始务农。

当时的年营业额是柑橘500万日元，橄榄制品500万日元，总计1000万日元左右。

我一面暗暗发誓要好好奋斗，一面想起了在中央批发市场时感受到的懊悔。继承家业后，我开始思考如何自己销售收获的作物。

然而，自产自销太难了。卖到岛上土特产店的话，价格会压得很低。我也试过用小型拖拉机装着柑橘，坐船到姬路市展开推销。虽然能卖出一些，却不可能卖完园里收获的80吨柑橘。

这时，一件意外的事情给了我直销的机会。

那年12月左右，农园一到傍晚就会接到很多电话，都是来订柑橘的。听母亲说，那正是我刚到大阪的时候。

一说到四国，大家都会想到日本有名的88处寺院巡礼之旅。其实，小豆岛也有一条寺院巡礼之路，岛上遍布着供巡礼的人住宿的民宿。

有一年，我老家边上巡礼民宿的浴池坏了，客人便来借用我家的浴池。父亲本来就喜欢跟人说话，等客人泡完澡了，就一边听他们谈旅途中的见闻，一边送上自家种的柑橘。结束巡礼的客人为了感谢父亲，便打电话来订柑橘，让我们直接寄送到家里。渐渐地，我们每年都会接到这样的电话，接着，客人的邻居们也开始向我们订柑橘。我的父母和这些顾客们真诚地来往，慢慢地顾客就多了。

我整理了一份这些顾客的名单，给名单上的280位顾客寄去了我们的柑橘价目表和一封信，没想到，竟然收到了300份订单，超过了名单上的数目。有些顾客要把柑橘当作年终礼物送给家人或亲戚，结果收礼的人也开始向我们订柑橘。就这样，顾客越来越多。

那时的我甚至还不知道“邮购”这个词。几年内，园里产的柑橘全部是由我们自己定价，并写信直接向客人介绍。我们通过这些方法进行直接销售。

接着，为了给通过柑橘结识的顾客们带去更多的快乐，我们在介绍柑橘的同时又介绍了橄榄制品。渐渐地，橄榄制品的订单也多了，销量也增长了。1997年6月，我们取得了企业法人资格。父亲说：“社长一开始还是你来当吧。”于是，站在农业生产法人井上诚耕园的新起点上，我们又再次出发了。

## 不忘初衷，珍惜经营诚耕园的意义

当时的年营业额是8000万日元左右。

不久，从城市里突然来了一些想从事农业、想种橄榄的人，陆陆续续来拜访我或是咨询我。其中有位女性下定决心要搬到小豆岛，亲手开垦田地。她说“想过与亲手种的橄榄树相伴的生活”。听完她的梦想，我不由得说：“那你就先搬到小豆岛，在我们家园子里干吧。”

虽然我的父母强烈反对，但她本人的愿望十分强烈，我最终接受了她。没多久，又来了一位男性，我也雇用了他。此后，随着园子规模的扩大，这样的年轻

人越来越多。我刚接手时，园里只有家里三个人和一位兼职的阿姨。现在，我们已经拥有20名员工和兼职人员，年营业额达到2亿日元的规模。

来自岛内外的个性相异的人聚在一起工作，渐渐生出了一些不满，出现了不同的意见和想法。

“我想更自由地工作，想要属于自己的时间”“我想涨工资”“公司未来到底会怎样”“我们的工作有什么意义”等。我发现，每个人关于人生和工作的想法是不一样的。

大家虽然都是为了在农业工作中寻找价值才来的，但是从喧嚣的城市来到农村，以为能跟随四季变化的脚步悠闲地工作，却不想现实的工作既辛苦又枯燥乏味，只能过着听不到别人的赞扬也得不到人们感谢的日子。再加上公司的发展方针和目的又不明确，员工们每天只能做着眼前的工作，找不到工作的意义，渐渐开始害怕会丢失自己的梦想，结果便开始焦虑，甚至有人跟我吵了一架后辞职了。肩负着家业和对员工的责任的我，一心想着要好好地给员工们发工资，带着“多说无益，努力干活”的想法，不知不觉中变成了强迫员工工作的人。

尤其是想到岛外来的那些员工的心情，大家都是特意来到这个乡下小岛，有志于从事农业工作的人，因此我能理解他们想在农业工作中寻找各自的人生价值和工作意义的心情。但作为社长，我却不知道该做些什么，不知道怎样才能把自己的想法整理好传达给大家。

跟别人商量也总是没有任何启发，于是我越来越发愁，甚至晚上都无法入睡。

正当闷闷不乐时，我偶然进了一家书店，发现了稻盛塾长写的《活法》一书，读后有如醍醐灌顶。

书中记载了在京瓷公司成立之初，稻盛塾长对公司经营一窍不通，每天烦恼

着怎样才能凝聚人心、怎样才能做到经营有方的事。还写了人活着的意义、工作的意义就是打磨自己的灵魂，以及从善意出发思考问题的重要性，做一个为他人着想的单纯善良的人，常怀利他之心、做利他之事的重要性。那是我第一次知道“利他行为”这个词以及它的意义。

我做的第一个“利他行为”是一件很小的事，也就是帮助一位女性实现她种植橄榄的梦想。公司的营业额上去了，员工也多了。这样一来，我忘记了当初想要利他的心情，觉得是自己保障了员工的生活，觉得自己很伟大，想一个人收获更多的金钱和名誉。我意识到自己的利己之心膨胀了。

同时，《活法》这本书使我回忆起了记忆深处的那些事情，对它们有了更深的理解。

那就是祖父为了实现地区繁荣，放弃家传的木工活从事农业的事，以及父亲继承祖父的志愿，守护着这个橄榄和柑橘产地的事。我渐渐重新理解了祖父和父亲的心愿。

这样一来，我自然而然地领悟到：要珍惜经营诚耕园的意义、不忘初衷。

这样一来，我自然而然地领悟到：要珍惜经营诚耕园的意义、不忘初衷。

我体会到，要不忘对人和自然的敬畏之心，不忘感恩之心，要怀着通过工作和自己的活法为社会和他人谋福利之心，多行善事。

第二天早上，我这样呼吁我的员工们：“你们的社长是个普通人，你们也都是普通人。但是，只要我们团结一心，发挥各自的特长和技能，互帮互助、同心同力，就一定能做出不平凡的事。我们公司的创业理念是‘通过农业实现地区繁荣’。我们要齐心协力，给这个小岛日渐衰退的农业注入活力。让我们生产出受更多人喜爱的作物和产品，通过这样出色的工作造福社会和他人，使我们的地区繁荣发

展吧。这就是造福他人的利他行为，也是通过农业实践的利他行为。这一定同守护大家的梦想、价值和彼此的生活紧紧相连。”

起初，员工们觉得我像是突然变了一个人似的，不知所谓。但当我一遍又一遍地重复时，大家似乎都感染了我的热情，有人开始一早来到园里巡视农田，有人跟我说要认真学习种植橄榄和柑橘，公司的气氛慢慢地发生了变化。

## 学习并践行稻盛经营哲学的经营

从那以后，我自己也开始更深入地学习稻盛塾长的思想，觉得自己今后也必须实践通过工作造福他人的利他行为，努力学习成为一个出色的经营者。为此，我在一位常有来往的会计师事务所老师的介绍下，进入了盛和塾。

每天晚上，我都如饥似渴、一字不落地听着稻盛塾长的讲话录音。同时阅读杂志《盛和塾》，从塾长和各位前辈塾生的宝贵经验中，我从零开始不断学习作为经营者的觉悟、经营十二条、京瓷哲学、阿米巴经营模式等。

每天晚上，我都如饥似渴、一字不落地听着稻盛塾长的讲话录音。同时阅读杂志《盛和塾》，从塾长和各位前辈塾生的宝贵经验中，我从零开始不断学习作为经营者的觉悟、经营十二条、京瓷哲学、阿米巴经营模式等。我还激励自己制定企业方针和理念，以不亚于任何人的努力守护员工的生活，使我们的社会和地区越来越好。

每天工作结束的时候，我都要翻一遍“京瓷哲学”的目录，将当天发生的事情跟京瓷哲学里的条目进行对照，反省自身。从那以来，发生了很多感恩的事情。请允许我举几个例子。

有几种产品给我们公司的营业额带来了飞跃式的增长，其中一种是“精华橄榄油”（见图5-1）。这个产品开发完，制定价格的时候，我想到了京瓷哲学里的一句话：“定价即经营。”

图5-1　精华橄榄油

塾长曾说，努力做出的产品绝不能草率定价，必须慎重考虑社会形势、商品价格、市场需求等情况，找到一个对顾客、对公司都有利的最优点。因此我做了充分的调查，最后设定了一个远远高于最初设想的价格。

尽管有员工说我太莽撞，但我想到了产品能带给顾客的价值，便怀着一个橄榄种植户对未来的梦想，一边祈祷、一边开始了精华橄榄油的销售。

这个产品十分幸运地受到了顾客们的喜爱，给公司带来了良好的客源，同时，又保证了收益，以及下一个产品的开发资金。我们投入优质的原材料，陆续开发出高质量的新产品，还挤出了一点广告费。更可喜的是，所有员工都得到了加薪。这都是因为我们信奉并实践了“定价即经营”这句话。

另外一个热销的产品是“伊予柑橄榄油”（见图5-2）。这是一种叫作伊予柑的

柑橘和橄榄混合制成的产品。除了增加收益以外，开发的另一个动机是出于想帮助其他柑橘种植户的“利他”的想法。

图5-2　伊予柑橄榄油

柑橘市场形势依然严峻，农户们的经营依然困难。由于市场需求小，辛辛苦苦培育大的伊予柑树面临着被砍伐的结果。看到这样的情况，我开始想：“我能做点什么呢。”于是，我请国家的机构协助研究，最后有效地利用废弃的伊予柑果实，成功开发出了产品。

现在，我们已经利用伊予柑开发出了多种产品，大大地提高了营业额。“从善意出发，必将走向成功”，我深刻体会到了这句话的含义。

近来，我意识到，受小豆岛地形所限，以及只在国内扩大农田规模所承受的自然灾害风险的影响，还有农作物不能马上增产的特性使然，如果不采取措施的话，将很难稳定地给顾客们提供橄榄。因此，抱着与国外的橄榄种植户合作，提高公司开发的橄榄油产量的想法，我毅然去了小豆岛橄榄的原产地——西班牙。

稻盛塾长年轻时，曾在语言不通的情况下远渡美国，开拓销路，设立工厂，尝尽了辛酸。这些故事激励我带着不安来到西班牙，寻找同我们有共同抱负的橄

榄种植户。一开始，我被他们庞大的规模吓住了，有点退缩。但我想起了“哲学是世界通用的”这句话，以及稻盛塾长说的“傲视一切”和“身为日本人的骄傲”。我努力向西班牙的橄榄种植户传达自己想要发展橄榄制品的心愿，从“利他之心”“让对方获利”的角度出发，几乎接受了对方提出的所有条件，尤其是价格方面。因此，谈判得以顺利进行。

现在，我们在西班牙也种植了橄榄树，并加工受日本人喜爱的优质橄榄油（见图5-3），向日本的顾客们介绍我们的产品，日益受到了顾客的好评。

图5-3　橄榄油产品

同时，随着这几项新事业的发展，我们的营业额达到了38亿日元，公司的员工及兼职人数达到了126人。各产品占营业额的比重分别为柑橘类制品约5%，橄榄加工制品约95%。食品和化妆品等各类产品的99%都是通过邮购直接销售给顾客

的。

一直以来，我向员工们强调要重视公司方针和工作方法时，总会把京瓷哲学作为说话的模本。

> 一直以来，我向员工们强调要重视公司方针和工作方法时，总会把京瓷哲学作为说话的模本。

两年前开始，我每周都会和公司里的干部一起举办实践性京瓷哲学学习会。现在，京瓷哲学已经开始渗透到整个公司。由于公司的发展道路明确了，员工们也开始发现自己的工作价值，主动寻找工作，主动思考和行动。一些从来没有领导经验的人，在指导没经验的员工时，慢慢地也会依照京瓷哲学进行合理的指导。每天我都能更深刻地感受到京瓷哲学的重要性。

## 明确公司的使命和目标

最后，我想跟大家谈谈我们公司的使命和目标。

我总是跟员工们说，小豆岛这个小岛就是在全球背景下的日本的缩略图。少子、老龄化、环境问题、各种产业呈衰退倾向等，问题层出不穷。其中衰退倾向最严重的是农业。

先人们开垦的田地被我们荒废了，过去恬静的风景也变了样。虽然最近橄榄大受欢迎，种橄榄的人也越来越多，但不可否认的是，我们缺少年轻的继承者。

旅游业也在不断衰退。我还小的时候，在电影《二十四只眼睛》的影响之下，小豆岛成了旅游胜地。我们能打开橄榄和柑橘的销路也全靠岛上的游客。为了使小岛恢复活力，旅游业的复兴被寄予极大的期望。

由此我想到，在振兴小豆岛旅游业的过程中，农民们不就可以发挥自己的力量吗？不，应该说农民们必须发挥自己的力量，让荒废的田地复苏，种上橄榄或柑橘等树木，用心培育它们长大。对小豆岛的居民和游客们来说，精心管理的美丽田地也成了一道赏心悦目的风景。

我衷心希望，我们在与岛上的众多游客分享大自然赠予我们的农作物，共同体会大自然的可贵之处的同时，也能向大家宣传农业是多么的了不起、多么的重要。

种植属于第一产业，加工属于第二产业，销售服务属于第三产业。我们把综合这三个产业的新型农业经营模式称为第六产业，我们的目标就是成为一个出色的第六产业模范。因此，我们需要很多优秀的人才。

我希望与我一起工作的同伴们也能通过实践去学习经营之道。我希望创造一个能促使农业经营或农业顾问等各方面人才成长的企业环境。

因此，我将继续在盛和塾进行学习，提高心性，并对照京瓷哲学和我自身的行为与公司经营，与同伴们分享我的所学。我希望能建立一个阿米巴模式的分部门管理体系，打造一个全员参与经营的企业。

身为社长，我将不忘利他之心，继续通过与员工们同心协力，造福顾客，给我们的地区带来活力，实现在座所有人的物质、精神两方面的幸福。

同时，我将继续不懈努力，使我们的公司成为小豆岛农业乃至日本农业的模范，努力成为农业生产法人，为振兴农村、振兴日本贡献微薄之力。

## 塾长点评

## 持续的改善改良就能实现优秀的经营

您的发表太精彩了。今天有4300名塾生汇聚一堂，刚才井上先生所讲的经营体验，我觉得非常值得大家学习参考。井上先生讲述的，是在濑户内海一个小小的小豆岛上生产柑橘和橄榄，及其延展的食品加工、化妆品加工产品等，并通过邮购向全国销售的经营故事。

方才您也讲了，您2007年加入盛和塾的时候，销售额接近7亿日元，利润刚好在1成左右。可如今到了2013年，离2007年不过仅仅6年时间，现在的销售额达到近40亿日元，而且经常利润达到5亿日元，也就是说，利润率超过了10%。

小豆岛，那不过是一个小小的、浮在濑户内海的小岛。那里大概平整的土地非常稀少，多是一层层的梯田或者斜坡地。您说从您的爷爷辈、父亲辈开始种植柑橘类作物，从父亲那辈才开始考虑尝试种植橄榄，于是开始了橄榄栽培的事业。

土地狭小，而且地方很偏僻，因《二十四只眼睛》而闻名的小豆岛也算是一个观光的景点。这个小岛简直是日本在世界中的缩影，同样小而没有资源。在这样的境况下，您的爷爷和父亲世代栽培柑橘和橄榄，从事着非常小型的农场生意。而如今井上先生谈到，自己身为三兄弟中最小的弟弟，因为哥哥们已经找到了不同的工作，所以打算自己接父亲的班，回到乡下，继承了这样小而零散的家庭事业。

如果这是事实，那么，大概是因为您的爷爷、父亲经营的时代，柑橘和橄榄的栽培事业就没有大的发展，而哥哥们都在从事别的工作，所以您觉得只有回到乡下的自己能继承家里的农作事业。在这样一无所有的狭小的小豆岛上，而且靠父子兵经营农业，大概从一开始就没有人会认为有发展，可井上先生却拼命努力，不断地下苦功钻研创新。

我认为最了不起的是，没有资源、没有技术，什么都没有的境况下您所做的努力。以栽培柑橘类作物、种植橄榄，并直接销售的这种传统的经营方法为方针，在大量种植各种柑橘类作物的名产地和歌山、爱媛面前，小豆岛生产的柑橘优势真的相当弱小，没有什么市场前景。在这样的逆境下，您选择了邮购业务。这是您从父亲让前来小豆岛巡回礼佛的客人们品尝柑橘之事得到的启发，以一纸“请分给我一些美味的柑橘”的书信为起点，开始了邮购业务。

就是说，如果把产品批发到蔬菜批发中心，在那里竞价出售，弱小的小豆岛所生产的柑橘，即使在丰收的时候，也会被迫贱价出售，无法卖出好价钱。所以您决定自己直接销售，也就是您决定亲手销售自己在农地里辛苦栽培的产品。我们通常以为，农地里种植的东西就要由农协收购，再由农协卖到都市的批发中心，这是理所当然的。可是，您觉得那样做无法体现自己种植的产品的价值，于是决定自己直接销售。

这也归功于您父亲偶然因为利他之心，让前来巡回礼佛的客人品尝柑橘。他们回家后，纷纷来信要求购买美味的柑橘。利用这个机会，您走上了邮购业务的道路。您一边务农，一边从事邮购业务，着手进行销售。与此同时，您也并非直接销售农产品，而是决定对其进行加工。于是您加工柑橘，甚至加工橄榄，加工生产以橄榄油为核心的化妆品，也就是自己选择了提升附加价值的业务方向。

正好有很多人想务农，大家想在大自然的怀抱里悠闲地从事农事活动，于是纷纷提出希望来小豆岛工作。可当他们开始从事务农的工作后，才发现梦想和现实之间的距离。现实的农业生产是非常艰难辛苦的工作，于是他们开始抱怨、不满。而您拼命地说服这些人，把农业生产坚持下来。

在那个小小的小豆岛上从事农业生产，将种植的农作物高度加工，独立开拓出销售渠道，8年前，正好是2005年，销售额仅为2亿日元，经常利润为1500

万日元。正当此时，井上先生读了我的《活法》，深受触动。您将8年前销售额不过2亿日元的农产事业发展为今天38亿～40亿日元的规模，我认为您有优秀的才能。而且您接连不断地努力，使明天比今天好，后天比明天好。也就是不管自己处于多么弱小的地位，在什么都缺乏的情况下种植柑橘和橄榄；也不管从世界的视角看来，小豆岛种植的橄榄真的不过是小之又小的栽培事业，您并不因此而悲观，而是想方设法努力钻研创新。通过不断地重复创新，成为如此出色的、销售规模达40亿日元、接近50亿日元的小豆岛农产企业，连利润率也达到了10%以上。

听了您的发言，我觉得您真的太出色了。现在日本正准备参加TPP，世界的大规模农业令日本备感威胁。可是井上先生的活法，我觉得真的非常值得所有日本农产企业、农家学习。同时，无论哪个行业、什么事业，即使遇到再多的障碍和逆境，也能取得如此出色的成果。这要求我们不能只是维持目前的工作，而是应不断地重复钻研创新，持续不断地用功，明天比今天进步，后天比明天进步。今天井上先生告诉我们一个道理：无论是销售还是制造，只要用尽一切办法进行改善改良，就能够实现优秀的经营。真的非常感谢，您真的很优秀，谢谢！

# 活在塾长的时代

南部邦男　盛和塾（京都）

株式会社NABEL董事会会长

今天能有机会在盛和塾世界大会这个光荣隆重的舞台上发表经营感受，我充满感恩，感谢稻盛塾长！感谢大家！

1970年前后，20岁出头的我全身心投入在学生运动、劳动者运动中，也是在那个时候，我了解了稻盛塾长的经历，并决心成为一个经营者。后来我小有成就，又遭受挫折，也因此，真正懂得了塾长的教诲和人生的意义。从那以后，我同员工们团结一致经营公司，直至今日。下面请允许我同大家一同分享我的经历。

大家都知道鸡蛋吧。日本是世界上最喜欢吃鸡蛋的国家之一，也是唯一一个生吃鸡蛋的国家。一个鸡蛋的价格在1955年左右是12～13日元，现在也没有多大变化，实在令人吃惊。日本的鸡蛋90%都是国产的，但是，蛋鸡与饲料大多依靠进口。大规模的鸡舍系统也很难见到国内制造商的身影。只有鸡蛋分选包装机器是我公司生产的，也就是日本产的，这就是业界现状。也就是说，日本人最爱吃的鸡蛋的贸易逆差十分严重。

占据全世界分选包装机器市场份额第一位的是4年前合并而成的欧美联合的荷兰资本，第二位则是我的公司。这就是我的公司所处的行业概况。

# 我艰苦的学生时代

1964年，我16岁，家里在镇上开的电器店破产了，全家落得几乎要逃出去躲债。在恩师和周围朋友的经济援助下，我一边读高中，一边为了重振家业在电器店里干活，还兼做家教。我将破产作为创业的起点。

就这样一边读书一边挣着家人的生活费，终于在高三的冬天因为过度劳累得了十二指肠溃疡，并引发了失血性贫血，住进了医院。后来血是止住了，但也因为极度贫血，得了再生障碍性贫血，情况十分危险。听说再生障碍性贫血是不治之症，而我是因为连输了几日同学们献的血，偶然恢复了造血功能，才捡回了一条命。那一年，我18岁。

躺在病床上的时候，我想起了安妮·弗兰克的话："如果上天让我多活一点时间，我将为世界和人类而活。"就是"I shall work in the world and for mankind"这句话。我想，上天是为此才让我重返人间的。

高三的三个学期，我一天都没去过学校，也没参加毕业典礼。毕业后，我帮着父亲做电气自动控制方面的承包工作。当时我工作完全是为了糊口，尽管工作很拼命，但是我完全没想过经商。在我的青年时代，也就是学生运动频繁的1960～1970年，我开始认真思考人的一生应该做些什么事情。那时候街头每天都上演着反对《日美安保条约》的游行。接受战后教育的我对经营者有一个根深蒂固的印象：经营者都是坏人，是剥削劳动者的大恶人。

## 一步步踏入经营者的行列

我并不满足于仅仅为了糊口而工作，我想学习，于是上了立命馆大学的夜校，白天做着电气控制方面的工作，晚上就去学校。我不怎么去上课，就成天和同学们讨论资本主义、社会主义，还参加游行。1969年，学生们占领了东京大学的安田讲堂，要求改变大学的腐朽体制，也就是所谓的安田讲堂事件。

生活在这样的时代氛围下，经营者给人的印象仿佛"恶魔的亲戚"，我完全没想过要成为经营者，我的梦想是成为老师或作家。

虽然我毫无悬念地在教师录取考试中落第了，可日子还得过下去，我可不能

当无业游民。于是，趁着毕业，我不再在自家的车库里干活了，而是在京都市内租了一家200平方米左右的小工厂。在形式上，我开始接近于真正的经营者了。

白天的电气控制方面的工作差不多走上正轨，我叫了两个弟弟和弟弟的朋友来帮忙，一共是7个人。但我仍然觉得："成为经营者绝不是我的人生目标！"

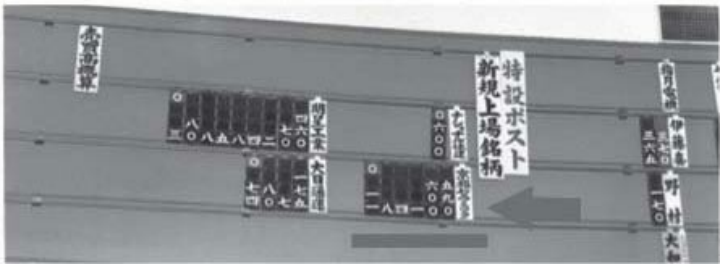
不久，有人向我提出："日本还没有国产的鸡蛋分选包装机，你们来做一个吧。"于是，我白天干着电气控制的活，挣生活费，晚上就研究制造前所未有的国产鸡蛋分选包装机。我一个门外汉看了日本当时仅有的几台从荷兰、美国进口的机器，有样学样做出来的自动鸡蛋分选包装机，简直就是一个鸡蛋破坏装置。

大家都知道，稻盛塾长在1959年创办了京瓷公司（见图5-4）。

图5-4　1959年，京瓷创业

1971年，京瓷在大阪证交所上市（见图5-5）。那时，一些当地京都人把京瓷戏称为"狂徒陶瓷"（同"京瓷"谐音，见图5-6）。

当时的股票




南部氏スライド2

图5-5　1971年，京瓷在大阪证交所上市

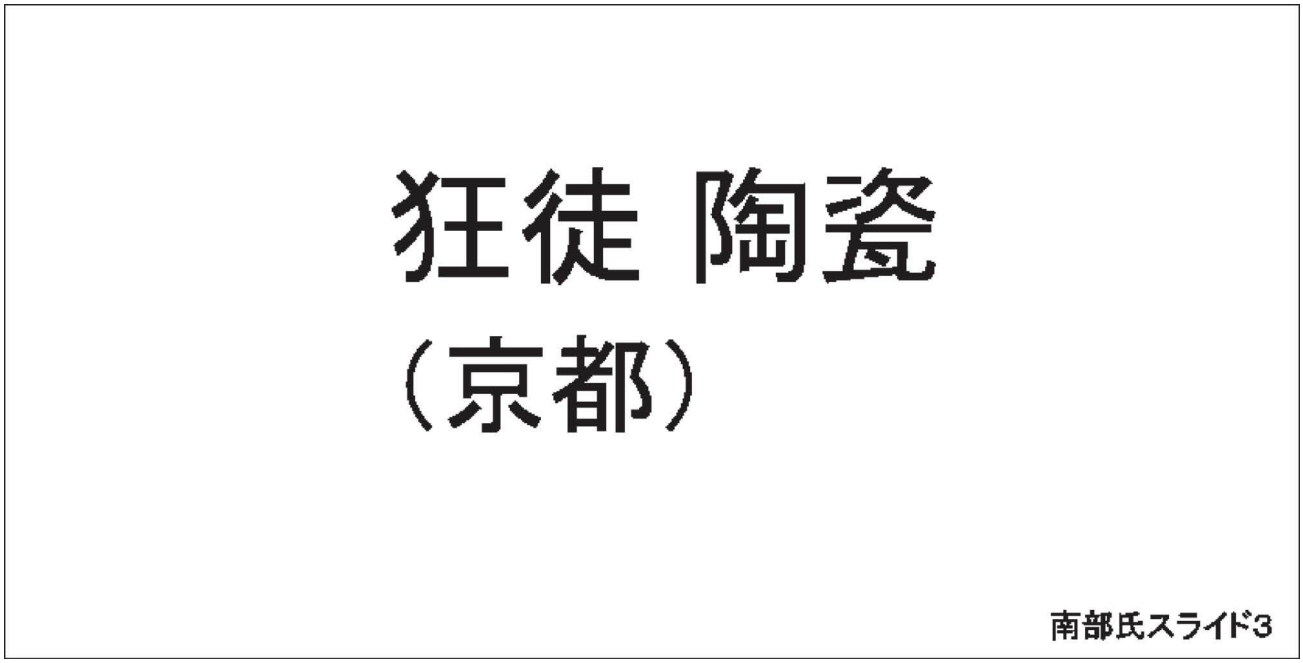


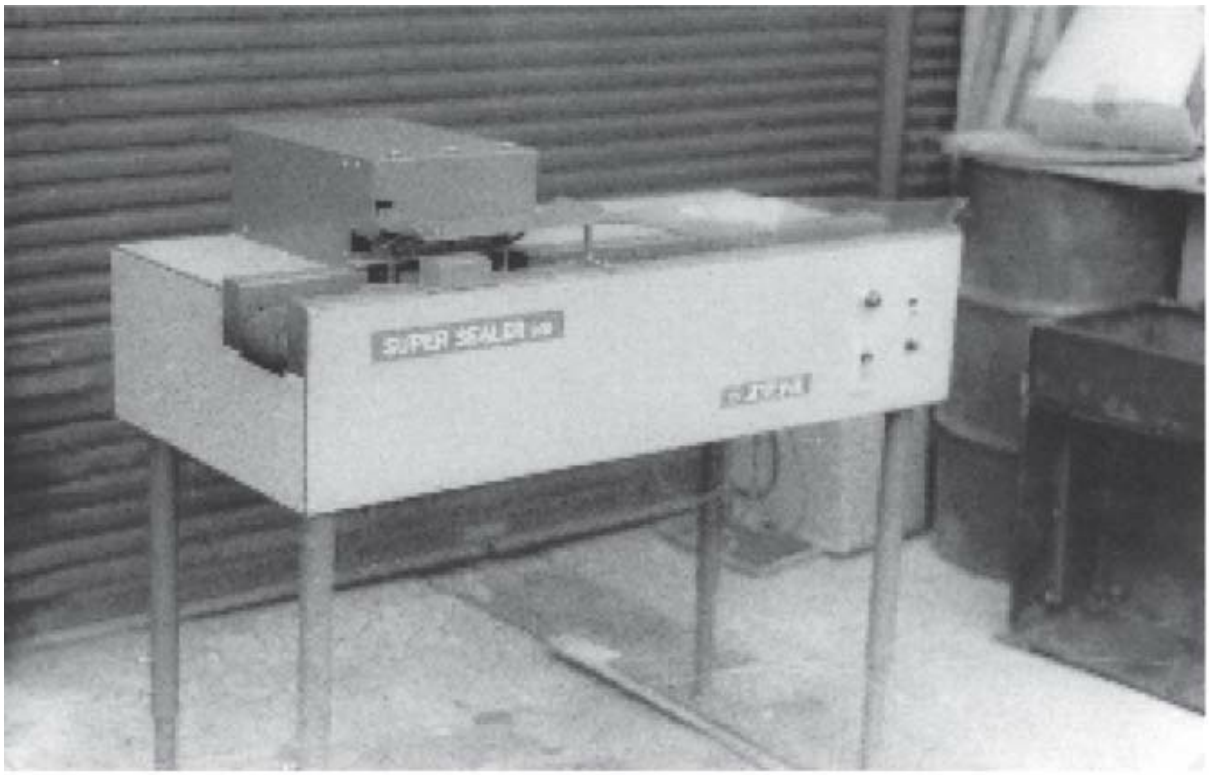

图5-6　狂徒陶瓷

这是一家三更半夜还亮着灯的公司，他们好像着了魔一样地在工作。而“狂徒陶瓷”并不是个带着善意的称呼。

然而，看到有关“狂徒陶瓷”的报道，我却深受触动。我开始想象、憧憬一个团体以领导者为中心认真工作的场景。从那时起，我开始期盼有一天能见到稻盛和夫先生，不是在电视上，也不是在照片上，而是亲耳听到他的声音。

通过媒体，我了解了成立于西之京原町的京瓷公司的发展故事，受到鼓舞，我没有因为一次失败就放弃鸡蛋分选包装机的研发。虽然包装机研发失败了，为改变用订书机固定鸡蛋包装的方法，我又开始挑战通过超声波加热黏合包装的超声波封口机，终于在1975年开发成功。图5-7是当时完成的超声波封口机。

那一年，我跟夜校的同学结婚了。虽然原定3月结婚，但是妻子得了抑郁症，就推迟了一个月。之后，妻子又住院3次。但现在，她已恢复健康，还能参加马拉松赛跑。



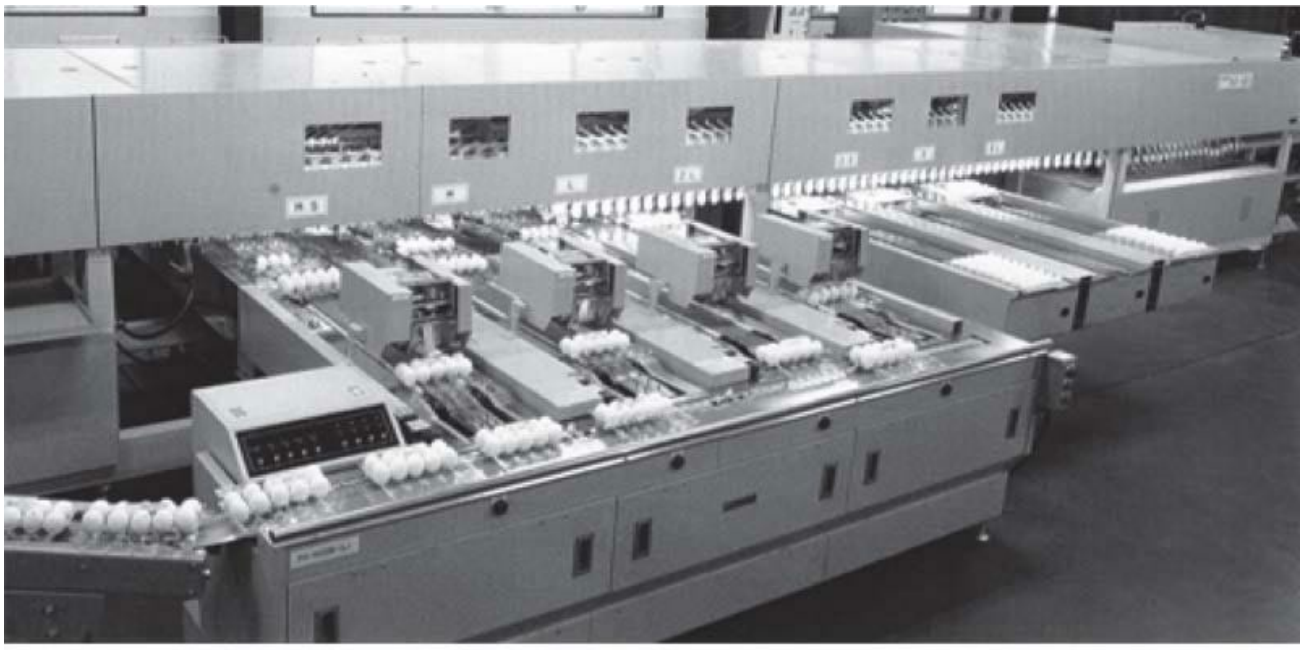

南部氏スライド4

图5-7　1975年，封口机US-200

我的再生障碍性贫血好了以后，十二指肠溃疡又复发了。我一边忍受着出血一边工作，终于在结婚3年后，30岁的时候病情恶化，做了开腹手术。预计1个多小时的手术做了4个多小时。因为我的胃破了，引起了腹膜炎。后来我才听说，当时我的情况非常危险。

给我动手术的主治医生对担忧未来的我说："手术非常成功，衷心希望您活跃在社会上。所以，请好好加油吧。"这句话我铭记至今。

我们开发的超声波封口机销路很好。因为没有竞争产品，所以售价超出了我的预想。这正是塾长说的"定价即经营"。当时的我还不知道这句话，所以定价都是看客户的脸色。利用获得的利润，我再次挑战曾经研发失败的鸡蛋分选包装机，终于在1979年开发出了日本第一台自动鸡蛋分选包装机（见图5-8），图5-9是试运行成功时的纪念照片。这张照片里没有我，因为我是摄影者。怎么样？大家的表情都很不错吧。



南部氏スライド6

图5-8　1979年，AX-80每小时分选包装2万枚鸡蛋

南部氏スライド5

图5-9　日本第一台自动鸡蛋分选包装机试运行成功纪念

这就是自动鸡蛋分选包装装置国产1号机。

机器的销路很好。1982年，我们又在京都市南区，距离现在的京瓷总部大约1千米的地方，租了一个520平方米大小的工厂。

## 盛和塾之后的改变

第二年，也就是1983年，盛和塾成立了。我通过报纸知道了这件事，可是当时我并没有同当地的企业家交流，也不知道加入的方法。不过我已经下定决心，总有一天要加入盛和塾。为了成为有资格加入盛和塾的公司，我要不懈努力。

那时，我阅读了加藤胜美写的《一个少年的梦》，书中记载了稻盛社长的生平和京瓷的发展历程，它让我不再认为经营者就是“恶魔的亲戚”，让我看到了稻盛社长领导下的真实的京瓷企业。

例如，1959年京瓷成立的誓词：“我们不是为了个人的利益和欲望而结盟。我们虽然无能，但我们愿意团结在一起，为世界和人类做贡献。我们志同道合，在此舐血为盟。”当员工要求公司保障工资和奖金时，稻盛社长同员工们进行了长达三天三夜的对话等。

我从心底感到：“有的经营者可以以生命守护全体员工的生活，为他们祈福，可以每天实践‘为世界和人类做贡献’这句话。这不就是我的人生目标吗？我要作为一个经营者来面对人生。”

首批国产自动鸡蛋分选包装机畅销国内。这时，我被授权国内一家公司生产机器的美国生产商提起了侵犯专利权的诉讼。

还沉浸在机器畅销的喜悦中的我十分震惊，心想：“这下要完蛋了……”诉讼状上写的损失赔偿甚至超过了当时一年的营业额。

官司打了四年，最终由我们支付数千万日元的“和解金”，算是和解了。实际上，我们相当于败诉了。这起专利纠纷为今天的公司带来了巨大的影响，可以说

创造了我们今天的公司。现在，我甚至想感谢当时告我们的美国公司。

自动鸡蛋分选包装机的销量没有受到专利纠纷的影响，依然畅销。但是，1989年，销售我公司产品的经销公司出现了资金周转困难。原本我们的产品都是通过这些了解行业的人创办的公司销售的。借此机会，我们并购了经销公司，形成了现在的生产销售一体化的NABEL公司。

两年后，在京都联系人的邀请下，我加入了京都盛和塾，终于能见到一直崇拜的稻盛塾长了！终于能见到传说中的稻盛先生了！我的愿望实现了。

但是，好景不长，就在那个时候，原经销公司的负责人，合并后仍负责营业的核心人物——营业担当董事和营业部部长双双辞职，去了竞争对手的公司。两人的辞职，加上两年前收购经销公司产生的财务赤字，使得公司的资金周转变得十分困难。当时住院的我72岁的父亲，也是公司当时的会长，也在那个时候离开了人世。

虽然失去了支撑营业的核心人物，但在留下来的员工的努力，以及周围朋友们的支持下，公司最后渡过了难关。我想，正是这段困难时期磨炼了公司。

1991年，我和两个弟弟所有的土地和房产都做了金融机构的担保，再也借不到更多的钱了。这时，现在的社长（我弟弟的同学），把自己父亲名下的私人土地拿去做了担保，又借到一笔钱。我过去做电气控制时候的客户公司也借给了我们几千万日元。当地一家大企业也用数千万日元买下了我们的专利使用权。已经过去20多年了，它们一次也没有行使专利实施权。

此外，一家大牌养鸡场向我们下了订单，为旗下30个分场的养鸡场提供机器，并告知我们“本周内支付预付款”。

当时的业界觉得我们不多久就会破产，而我的客户却全然不顾这些。我至今仍记得他们的话语。时至今日，我仍能回想起当时的恐惧。

在这样困难的时间里，塾长的一句话始终陪伴着我。我想，正是这句话给了我直面困难的勇气。

那是在京都宝之池王子酒店里举行的全国大会上，塾长说了一句："绝不放弃。"一瞬间，我觉得周围的一切都消失了，只有"绝不放弃"这句话持久有力地回荡在我耳边……而我的眼里也只有站在演讲台上的塾长。我觉得，这句话就是为我而说的！那个瞬间我想："这点小事算什么……有什么好发愁的，只要绝不放弃，坚持住就好了。"

> "绝不放弃，相信自己，相信上天一定不会抛弃我们！绝不放弃，尽人事知天命。"这就是我们公司现在的社训。

"绝不放弃，相信自己，相信上天一定不会抛弃我们！绝不放弃，尽人事知天命。"这就是我们公司现在的社训。为了以防万一，我甚至多次确认自己的人寿保险赔偿金金额。

只要我们不放弃就会克服困难。工厂又恢复到了当初租赁200平方米厂房时的几乎全年不停工的状态。当时的困境一定是自己在不知不觉中产生了松懈和大意。曾经我的热情燃烧到弟弟结婚的前一天晚上还在工作，而有段时间，我却渐渐忘记了这种热情，对此我深刻反省。还有我的员工们，因为我的疏忽大意导致公司经营困难，他们却一直陪在我身边，一起为了走出困境而奋斗，我一定要用生命来守护他们的生活。我终于深切地体会到了塾长说的"追求全体员工的物质、精神两方面幸福"和"在相扑竞技土俵[1]正中央进行角逐"的意义。

参考京瓷的阿米巴经营模式，我们公司每月都会向全体员工公布营业额、进货额、费用等。公布各部门的单位时间附加价值（见图5-10），也是从走出这次困境后开始的。

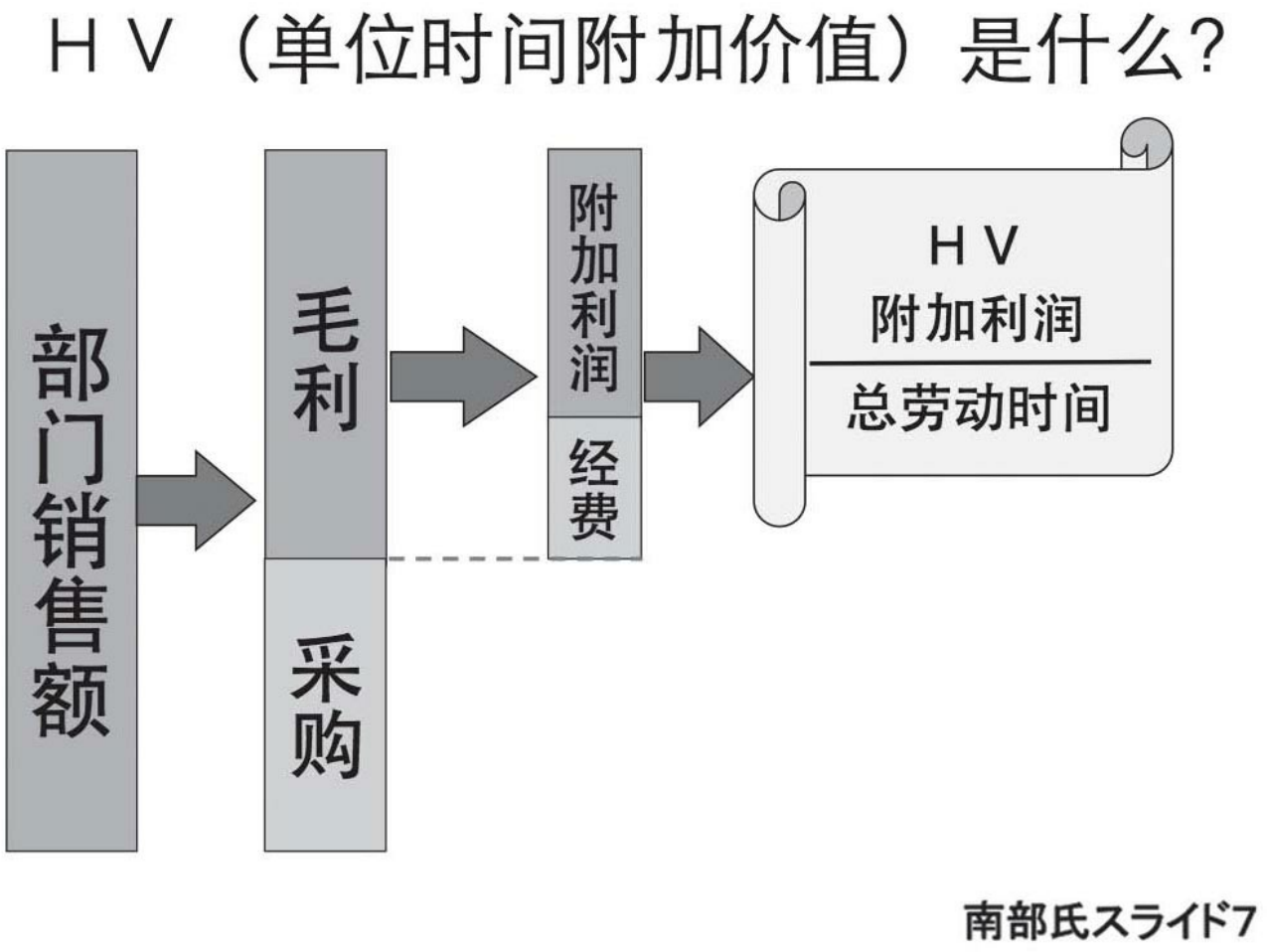



图5-10　HV（单位时间附加价值）的定义

单位时间附加价值的算法是：先从部门的销售额中减去进货额，算出“毛利”，再减去部门经费算出附加利润，最后除以总劳动时间，得出单位时间附加价值，我们把它叫作“hour value”，简称HV。我们是根据这个HV值来发放决算奖金的。决算奖金是跟业绩挂钩的，但我尽量保证相当于5个月工资的奖金。

根据过去的经历，我们又设立了以下的方针和理念（见图5-11）。

社训

尽人事、知天命

【理念】

NAVEL的理念是：创造令公司员工充满自信和荣誉感的公司。

南部氏スライド8

图5-11　我们的社训和理念

我们的社训是“尽人事、知天命”。我18岁的时候下决心要“为了世界和人类而劳动”。因此，我把我的工作当作是上天赋予的使命，尽我所有的力量去完成。想到安妮·弗兰克，我便把这句话定为公司的方针。

我们的理念是“创造令公司员工充满自信和荣誉感的公司”。这个理念与京瓷成立时的誓言以及稻盛社长与员工们长达三天三夜的谈话一脉相承，也是我希望给员工们带来幸福的真实心声。

1988年，我们开发出了裂缝蛋自动检查装置，从研发开始到成功，历时11年。以此为契机，我们的国内市场占有率逐步上升，现在，我们几乎独占了日本的裂缝蛋自动检查装置市场。

1999年，公司位于长冈京市，占地约4000平方米的总部竣工了。

搬到长冈京市的时候，我们大家下定决心：“总有一天会回到京都市，回到京瓷的附近。”

9年后的2008年，公司位于京都市南区，在京瓷往北1.5公里，占地约4600平方米的新总部终于竣工了。并不是说在京瓷的附近就有什么好处，而是我们不想忘记“狂徒陶瓷”的那种热情。

在经历过与美国公司的专利纷争后，公司开始在经营过程中重视专利。现在，我们申请的专利数达到了430多项，已登记的专利有100多项。公司生产的设备远销海内外49个国家。

然后，就像“翱翔世界的鹤丸”的日本航空公司一样，我们在发展一帆风顺的时候疏忽大意了，“总觉得是自己在经济高速成长的时期，支撑起日本企业的自信和自满……”看到这则报道，我不由想起“过去真是受了那只红鹤（日本航空公司的标志）不少的照顾”，也想起了我们公司1991年的那场危机。

塾长曾说：“如果日本航空公司倒下了，日本的经济将受到巨大的影响。”于是，他不顾自己年事已高，不顾自身的繁忙，不顾周围人的反对，毅然站到了重振日本航空公司的第一线。而我却在想：“日本航空公司破产是咎由自取。”我为自己的气量狭小感到惭愧。看到塾长的行为，想到塾长的心情，我也下定决心：“为了所有员工，为了日本，我们NABEL也要更加努力。我自己也要在人格上更加向塾长靠近。”

日本航空公司后来起死回生的事想必大家都有所了解。我又一次体会到，原来这就是领导者用生命在做事的样子。

我们公司没有经历过破产，能够一直走到今天，要感谢塾长的话、周围朋友的支援、全体员工的努力，以及我可爱的家人的支持，感谢降临在我身上的无数好运。一想到如果我没有生在这个稻盛塾长所在的年代，如果没有听到过他的教诲……不禁有些后怕。

我们公司的口号是“让NABEL的机器包装全世界的鸡蛋”。今后，我们将继续相信天命，凭借不屈不挠的精神，赌上一个日本企业的骄傲，向着世界第一迈进。

稻盛塾长，感谢您在这个时代给予我们灵魂深处的指引。与其说您引导我们经营，不如说您教诲了我们人生的真正意义。感恩之心，无以言表，唯有感谢！

最后，我期待在座的各位盛和塾同门一如既往地给我指教，以相互促进、相互鼓励，共同提高心性。

谢谢大家倾听！

[1] 相扑竞技场地。

## 塾长点评

## 好的技术应该应用于各种领域

南部先生，谢谢您精彩的分享。听到您从高中到大学，尤其是在立命馆大学上夜校的经历，令我回想起20世纪60年代的社会氛围。在您十几岁的时候，您对学生运动、工人运动非常感兴趣，对经营者有“剥削劳动者的大恶人”的印象，并下定决心无论如何将来也不当经营者。

确实在这个时代，也就是南部先生从高中升大学的时候，日本共产党的蜷川先生当选了京都府知事。他在京都府作为知事从政十几年，因此京都府政界清一色都是日本共产党。也因此日本教职员工会（下称日教工会）非常强势，学校教育中也宣扬资本主义都是罪恶的思想。正是在这样的风口浪尖，我在京都创立了京瓷，开始经营公司。

在我正着手开始“经营”时，大约有20名高中应届毕业的新员工闹事，他们逼迫公司，要求公司向他们提供未来工资和奖金的保障。在小学、中学、高中和日教工会的教育当中，灌输经营者是剥削劳动者的、无恶不作的大坏人的思想，致使公司雇用的高中毕业生们集体闹事。其中一人的父亲是京都西阵人，担任日本共产党西阵分部的干部，他的儿子进了我们公司。因此，在公司成立的那一刻起，我就遭遇了学生运动。

在我看来，这件事是一件非常幸运的事。正因为这件事，我才会废寝忘食地思考，如何令这些顽固地认为经营者是恶人的员工留在公司，跟我一起为工作携手奋进。也许在其他城市不需要经历这种痛苦，可是在京都这片土地上就需要面对这样的事情。为了让这些顽固的、先入为主地认为经营者是恶人的员工心甘情愿地跟随我，我觉得自己先要提升人格，成为连这些员工都信任的人，否则就谈不上公司的经营，为此我付出了巨大的努力。而这件事也直接促使了京瓷之后的发展。

就是说，公司刚刚成立，我就受到了种种严峻的考验。正如南部先生刚才所说，当时您也受到了京都这种社会环境的影响。在这样的环境下，南部先生也曾经认为“经营者是最令人厌恶的人”，可一方面您继承父亲的事业，在电器店破产后，多次患上不得了的疾病，之后又开始拼命努力，帮助父亲承包自动控制的电器相关业务。

在这种情形下，南部先生拼命努力，以出色的自动控制产品为起点，利用自动化技术，开发了自动鸡蛋分选包装机。当然，一开始失败了一次，但是您并未放弃，继续拼命努力，最后获得了成功。

京瓷在创业以来，就像刚才您说的一样，全体员工都像发了狂一样，被人揶揄为一群狂徒的公司，当时在京都一带，被看作一群疯子组成的团体。您原本热衷于工人运动，看到这样的报道后，一定会更加认定京瓷是疯狂驱使员工工作的妖魔化身。但是相反，您却说一想象员工认真对待工作的样子，就十分感动。我认为，这正体现了原本热衷于工人运动、在我看来抱有幼稚的社会正义感的南部先生发生变化的开始。

令我非常吃惊的是，您的学历并不高，却和弟弟以及弟弟的朋友共同研制出了自动鸡蛋分选包装机。如刚刚您所说，鸡蛋是非常有意思的产品，在这二三十年间，物价飞涨，但鸡蛋的价格却没有发生变化。养鸡场的养鸡系统都是从国外进口的，唯有鸡蛋分选包装机这一设备是国产的，这就是南部先生的工厂NABEL生产的。

我刚才从视频里看到您生产的设备，易碎的生鸡蛋被那样分选、包装、处理，能做出这样的机器，我觉得非常了不起。

您在1991年加入盛和塾，当时公司的销售额是14亿日元。入塾之前，销售额要少很多。在加入盛和塾之前，您的经营非常艰难，吃了很多苦头。但是那之后销售额接连不断地显著上升，达到了现在的近40亿日元。这10年间，您的

销售利润率都超过了10%。能够实现这样的好业绩，我想贵公司的自有资本比率一定非常高，财务状况也非常稳定。

您的自动装置可以将有细小破损的鸡蛋从包装中分拣出来，并且能够自动发现碎裂的鸡蛋，将它剔除，这就是您所经营的业务。您已经创造了世界第二的鸡蛋自动分选包装设备生产公司，销售额达40亿日元。虽然您现在已经上了年纪，但是请一定继续努力，将这一传感器技术、自动控制技术应用在更多的产品和更多的领域上。我觉得您能发展到这一步，真的非常优秀，今后也请再次激发年轻时的热情，接受新的挑战。

看了刚才的视频，我几乎迷上了您的设备。能那样把易碎的鸡蛋自动地进行各类分选包装，我觉得真的太了不起了。我认为如果这个技术可以应用于各种领域，应用于各种东西，那一定非常出色。请务必将该技术应用在其他产品上，把公司变得更优秀，让员工更加幸福。这样，您就不会成为年轻时认定的坏经营者，而能成为造福员工和社会，贡献社会，为了世人做出贡献，使公司更加出色的优秀经营者。今天，非常谢谢您的发言！

# 把爱传下去

严心镛　盛和塾（台湾）

稻禾餐饮国际股份有限公司

我叫严心镛，来自中国台湾，目前从事餐饮业的经营发展。

从2012年4月到现在，我们开了4家日式乌冬面店，营业额是1.28亿台币，净利润率是20.5%，获利2624万台币，员工人数105人。在我报告的同时，第五家店刚刚开业。

公司的创业理念：帮助家境穷苦的年轻人，在发展事业、改善物质生活的同时，提升心性、孝顺父母，并且帮助更多下一代的年轻人，把爱传下去。

从事餐饮业是我不曾有过的想法，如今却是我一生的志愿，这都要感谢我的创业发起人——梁先生，也藉由这个大会，首先向他表示我真诚的感谢和感恩。

## 充满起伏的从业经历

我出生于小康之家，父亲在渔港从事钢索买卖的生意，也曾经开过出租车。因为工作忙碌，父亲无法同时照顾我和姐姐两个小孩。在我出生一个月的时候，他就把我寄养在亲戚婶婆的家里，一直到16岁，我便搬出去自己独立生活。

许多亲戚经常问我，长大后你要孝顺谁？当我回答要孝顺妈妈或婶婆时，总会招来责备。于是我就说她们一个生我，一个养我，两边我都要孝顺。如今，小时候说的话，变成我长大后最开心的满足。能够同时孝养她们，是我最大的福分。

年轻时，我应聘了一份推销员的工作，挨家挨户敲门，推销吸尘器。我总是面带诚恳地对家庭主妇说："您好！我是来做小区服务的，免费为你们家里打扫，

请你给我20分钟，我们有一台吸尘器，效果很好。”“您有参考的权利，没有购买的义务。我们不会对您进行强迫推销，请您放心，希望能让我为您服务。”

25年前，用这样的方式，大约每十个客户，有一两位会让我进门。但我也经常被客人赶出门，甚至被狗追着跑。我们的吸尘器真的很好，但价格很高，每台超过3万台币，很难推销出去。做了一年，我放弃了这份工作，但不知不觉，自己也练就了口才和胆量。

后来，我看到报上一家美国公司招聘台湾区第一批销售业务经理。这份工作看起来很吸引我，因为领的是周薪，待遇很好，而且销售的是迪士尼卡通的一套儿童美语教材，但应征者需要具备三个条件：①大学毕业学历；②不错的英语表达能力；③三年以上的销售经验。我知道我的条件完全不符合，却硬着头皮去参加面试。面试官是一位美国的副总裁，见到我，用英文对我说了几句话，我完全听不懂。旁边的秘书忍不住，替我翻译说：“严先生，我们要求的三个条件，你完全不符合，难道你不知道吗？”我回答说：“是呀，我知道你们的条件，我都没有，但我有很好的销售经验，而且真的很想加入你们公司，请您给我一个机会，让我试作3个月，我愿意不领任何薪水，每天工作14个小时，假日无休。请您让我试试，这对公司没有损失呀。3个月后，若您觉得我不适合，我一定离开。”外国老板听了很惊讶，请秘书追问说：“你真愿意试作3个月，不领一元薪水，只希望得到这份工作？”我回答：“是的，而且我很年轻，我会尽力，认真学习。”

两天后，我收到了通知，秘书说：“严先生，恭喜你，我们老板决定增加一个名额让你试试看，但只有1个月的时间。1个月后，如果你没有成绩，我们就会解聘你。”我听到后非常兴奋，秘书还接着说：“严先生，你知道为什么我们愿意让你试试吗？”她说：“因为我们老板问了其他三位面试者‘你愿意为了这份工作，试用3个月不领一元薪水吗？’结果没有人愿意。”

那个月我非常努力地拜访客户，但我的英文不好，又不知如何卖出这套产品，最后请我的朋友帮忙买了一套，但所有的钱，由我分期付款来支付，才勉强

保住这个工作机会。但慢慢地，我就找到了技巧，也有了信心，更发展了一个20人的组织。6个月后，我拥有了自己的办公室。1年后，我的年收入达到了200万台币。在当时，对一个26岁的年轻人来说，这算是一个很高的收入。

赚到钱，我开始变得虚荣，以为自己很厉害。28岁生日的时候，我买了一台宝马728，当作给自己的生日礼物。我还希望能透过其他管道，赚更多的钱。于是我迷上了投资期货，短短两个月，不仅赔光了所有的钱，还负债500万台币。当时的我很痛苦，虽然白天努力工作，晚上却要到处借钱和还钱。

1997年全球金融风暴，公司想派一位经理到香港开拓市场，与家人商量后，我决定申请前往。

在拓展初期，香港的业务同仁，明显地不信任台湾的主管；另一方面，客人也不愿意业务员到家里销售产品，业务开展得并不顺利。于是，我决定改变策略，对于同仁，我一对一诉说愿景，真诚地与他们沟通，又大胆地订出一年三次的海外旅游奖励计划。同时，我努力学习方言， 6 个月后，我亲自以流利的广东话主办了一场又一场的儿童教育讲座及产品说明会，吸引许多家长带着孩子参加。并在各个商场摆设摊位，赠送试用礼品，让业务员有机会与客人直接接触，这样的做法，非常成功。

我总是告诉大家："没有不好的客户，只有不对的态度。"只有提升专业，才能有效地帮助更多的家庭和小孩子。我们在企业内建立了一个"学习型组织"，邀请幼儿教育专家进行培训，发展学习护照与认证，聘请美籍老师为客户举办活动。在总公司，我设有公开的紧急处理电话，任何客人及同仁对公司有抱怨，都可以直接联系我。因为我们的服务做得好，6年的时间内，业务团队人数由最初的两个人发展到450人，年营业额达3亿人民币，我同时还清了负债。

## 分享的开始

经过这段生命体验，我立下一个愿望，要把所学、所得的经验，分享给更多的年轻人。2003年，我带着家人回到台湾，成立了一个企业顾问公司，整理出一套“顾客服务管理系统”，开始讲授“感动服务”这个培训课程。我认为服务的目的，不仅要做到顾客“满意”，而且还要让顾客“感动”。

一开始，我们先辅导了一些中小企业。曾经有一个这样的案例：有一位美发业的店长，接受完培训后告诉我，店里面有一位老客户，叫陈妈妈，每个星期来店两次洗头发，后来不幸得了癌症。陈妈妈唯一的儿子在美国，无法回来照顾她，店长便告诉她：“陈妈妈，以后您不要来了，我会固定到您家里。”

那位店长帮她洗头、按摩、煮饭、陪她聊天，甚至在住院期间，每天晚上到医院，睡在同一个病房，陪她直到天亮。陈妈妈临终前，抓着她的手说：“感谢老天，这一路有你陪着我，就像多了一个女儿一样……”陈妈妈甚至想把自己住的房子送给她，她却坚决不要，她说：“谢谢您，让我有机会像对待妈妈一样照顾您、孝顺您，对我来说，这样就已经足够了。”

还有一个案例，有位太太，经常被先生打得很惨，最后忍不住要自杀。自杀前她想到，应该让自己漂漂亮亮地离开世界，便到美容院做最后一次理发。当时，受过训练的美发师发现，这位太太跟平时不大一样，身上有伤痕、情绪很激动，便联合几个人说：“我们一起来感动她吧。”于是一帮人包围着安慰她、鼓励她，坚持不让她走。后来这位太太很激动地对大家说：“我不知道今天为何你们对我特别好，原本我已买了安眠药，打算待会儿要自杀，但现在却很感动。我决定不死了，我要回去跟我先生拼了。”因为这样的举动，竟然救了一个人，这就是感动服务的意义——不求回报，只求真诚地付出。

## 以“把爱传下去”开展事业

有5年的时间，我将这样的服务理念，推广到各行各业，包括台湾高铁（新干线）初期所有的服务员，一律都必须接受这样的训练。还有汽车业，如雷克萨斯

（Lexus）、日产（Nissan）、奥迪（Audi）、梅赛德斯-奔驰（Mercedes-Benz），所有业务员和服务场的工作人员，都参加了这个培训课程。我也将各行各业的感动服务故事，收集整理之后，出版了一本书，叫作《拥抱初衷》，并经常接受电视节目的采访，也定期在中国大陆为不同的企业客户做咨询和辅导。当时我以为，这是一份最有意义的工作，也是我人生最后的一份工作。

直到有一天，台湾最大的媒体《商业周刊》杂志社社长打电话给我，希望介绍一位很特别的朋友，也是非常成功的投资家梁先生给我认识。梁先生是江苏扬州人，年轻时在美国哥伦比亚大学硕士毕业，从事投资事业，并在中国成功地帮助过许多企业上市。在事业成功后，便发誓不再为自己赚钱，而是要帮助中国贫苦的年轻人创业，改善他们生命与生活的质量。

梁先生见到我的第一句话是："听说你是非常优秀的讲师，请问你余生的30年要做什么？"我愣了一下，思考后我回答他："我想办一所学校，义务教导年轻人，帮助他们学会服务顾客的专业技能，再介绍他们到各个企业就业。"梁先生说："教育固然可以帮助年轻人，却不容易影响他们一辈子。"他认为唯有创业，才是对年轻人最大的帮助，并且提出将以"阿米巴组织"的概念，来投资餐饮业，帮助年轻人提升心性、拓展经营。我听到后感到很惊讶，没想到有这样的人，愿意付出善行帮助人。我认同他的想法，可是内心却有极大的矛盾，心想："难道我的梦想，并不是帮助年轻人最好的方法吗？"

此后，梁先生经常与我见面，并送给我一本稻盛先生的《活法》，里面最重要的一句话是："人，为什么活着？"这句话给我的影响很大，我常常在开车、讲课、睡觉前，都会问自己："人，为什么活着？"除了提升为顾客服务的专业技能外，我能不能真正帮助人获得物质和精神的满足，对更多的人做实质的贡献？

将近一年的时间，我定期和梁先生见面与开会，每次都发现他的决心不变。最后，当他问我说："我们一起共创大业，来帮助穷苦的孩子吧！"我想了几天，便回答他："我愿意加入你的行列。但我的父母年事已高，可否让我先从台湾开始？

也帮助台湾的年轻人。”梁先生一口答应，并立刻投入第一笔资金，成立了公司。

我们的做法，是以稻盛先生的经营哲学与实学，帮助年轻人提升心性，发展餐饮业的“阿米巴组织”。首先，我从过去优秀的同事和学生里，找到4名符合创业条件的年轻人，他们都来自贫穷或单亲家庭，并且极为孝顺父母。对我们来说，孝顺和穷困是最重要的入选条件；因为孝顺的孩子，对父母好，相信也会对同仁和客人好；而贫苦的孩子，更容易体会感恩，愿意一起把爱传下去。这些同仁，我们不称为员工，而称为伙伴。

有一位伙伴的弟弟，听说在偏远的乡下，白天种田，晚上还要摆地摊，帮忙赚钱贴补家用。我诚恳地请他和母亲来台北面谈，看到这个孩子纯朴又孝顺，我立刻邀请他加入我们的行列。他的母亲很高兴，感谢我们愿意栽培孩子。没想到回去后，爸爸却反对了，不让他来。我听到后不愿放弃，第二天便开了5个小时的车子，去拜访他的父亲并述说我们的理念。他听了后十分感动，便答应下来。离开前，握着我的手说：“我的两个孩子，都交给你们了。”我告诉他：“来了之后，我们会把他们当作家人来照顾的，请您放心”。

这样的事，在过去的一年多，经常在发生。如今，我们像是一个大家庭，有了100多个孩子。而他们之间，又好像兄弟姐妹一般，这是我最高兴的事情。

从成立公司开始，我们便决定以面粉作为产品的基本元素，以面条、面包及包子类等产品来开创事业。原因是这些产品技术含量较高，年轻人可以学习一技之长。我们用将近半年多的时间，找到台湾800多家饮食店，逐一过滤、拜访。终于发现了一家非常棒的乌冬面店，位于台中。

店主人杨先生12年前到日本求学，无意中看到某杂志访问一位乌冬面大师糠信禾广先生，便主动打电话对他说：“我来自中国台湾，真心想前来拜访与学习，不知是否可以？”没想到这位糠信师傅，一口答应了他的请求。见面后，感受到他的真诚，便传授给他做乌冬面的心得。杨先生回到台湾后开了一个小店，不断地钻研技术，甚至每天清晨5点起床，先打坐忏悔，才开始制作面条。他说：“只有洁

净的心，才能制作出最好的乌冬面。”这样持续了12年。

> 杨先生还说：“乌冬面是有生命的，这样的面条，完全手工制作，有时做完面条，闭上眼睛，仿佛听到它在说：‘谢谢你！今天把我做的这么好’。”这就是他的精神。

杨先生还说：“乌冬面是有生命的，这样的面条，完全手工制作，有时做完面条，闭上眼睛，仿佛听到它在说：‘谢谢你！今天把我做得这么好’。”这就是他的精神。

但因为数量不多，每日只能供应午餐，许多客人常常订不到位子。当我们亲临现场，吃到乌冬面后深为感动，面条很有劲道，是我不曾有的体验。我立刻提出要求，希望能与他合作，指导我们技术或共同开店，帮助年轻人创业。

杨师傅一口拒绝，并表示过去有太多的人找他谈过，他并不想赚大钱，只想守本分，做好自己的面。那段期间，我不断地拜访他，足足谈了8个月。直到有一次出差的时候，我不小心摔了一跤，将左脚摔断。住院两个星期后，我便拄着拐杖再去找他。他见到我，吓了一跳，问我为何摔断脚还要来。我告诉他：“师傅，这两个星期，我躺在病床上，每天都在想，为什么您不愿意与我们合作？老天对您这么好，帮您找到一个好师傅，而如今我们无私地想帮助年轻人，您却不愿意与我们合作。难道您不觉得生命到了我们这个年纪，往往缺的不是金钱，而是功德。我最后一次诚恳地请求您，愿意帮助我们吗？”

或许因为我的脚受伤了，说话比较大声，抑或我的真诚，真的打动了他，杨师傅终于认同我们的条件，与我们合作。于是我立刻带了4个孩子，不顾脚伤，亲自向他学习。也因此，2012年的4月4日，我们创业的第一家店终于开张了。

开店前，我请创办人梁先生题几个字送给大家，他说稻盛先生教导大家要“敬

天爱人”，而他也希望每个人在手工制作面条的时候，要很神圣地制作每一碗面，于是题下“敬事如神”4个字。同时，我也希望外场的服务员，在对待客户时，要如亲人一般，便写下“待客如亲”4个字。这就是我们工作与服务的精神。

开业的那一天，没有宣传，我们就默默地开了门。我原本希望客人慢慢地来，所以不做任何促销广告，没想到第一天就客满了。后来甚至经常排队，变成巷子里的一个奇观。

接下来几个月，我不是在外面吆喝指挥，而选择在厨房洗碗：一方面可以看见客人所剩食物的多寡，了解顾客的喜好；另一方面，也让所有同仁知道，我与大家同在。早上8点最早来到店里做准备，晚上超过12点才离开，这样的劳动，让我疲惫不堪，瘦了不少。每天下班开车回家约50公里路，必须在中途休息片刻，分成两段才能开回家，有时在车里一觉睡到天亮，赶紧回去洗澡换衣服后，又立刻出门。

尽管如此，我的内心却十分充实。我经常想，或许是神在帮忙。这一年来，我们开了4家店，其中有两家是素食，生意竟然都非常好。

稻盛先生提到“定价决定经营”。根据这条原则，我们在当初就做足了功课，参考同业水准、顾客意见及成本考虑，才做出正确的决定。在餐饮业，定价至关紧要，客人的敏感度远超过想象，一旦定了，轻易改变，就对不起顾客。

这一年，我们遵照“经费最小化、销售最大化”的经营原则，又发展了一个新的品牌。以更小的店面、更少的人力，每天翻桌16轮，创造了单店每日卖出近1000客的销售业绩，成为同行业羡慕的对象，也为我们今后的发展提供了经验。

每天有工作的定课，一早，店长带着大家练“八段锦”气功，目的是锻炼身体和集中精神。开店前，举行一个“集气”的会议，让每个人清楚地知道营业及工作目标。每天有两餐“员工餐”，由公司供应，这是我最看重的一件事，要大家吃得好，营养均衡。我总是与大家共同用餐。

每天营业结束后，我们举办分享会，题目是“认不是、找好处”。店长会带头，认自己的不是，在一天的工作中，找出自己的错误，向大家认错；并找大家的好处，予以表扬，然后每个人依序发言。这样的活动，帮助我们不断检讨改善，不断进步。

传统的餐饮业，往往人员素质不高，厨师或店长，稍不如意就会破口骂人，对同仁不尊重。但在我们这里，店长是最受欢迎的。大家都想像她一样，成为将来的店长。我感受到这是一种由下而上的力量，每个人都带着目标而努力工作。

每天晚上10点，我会收到各店的工作日志和营业报表。针对当天的目标进行检讨或表扬。为了落实稻盛先生所提的“明天要比今天好，后天要比明天好”这一条，我们花了近一年的时间，制定了各项SOP与检验标准。以“学长”制度大力推行，只要学长照顾好学弟学妹，帮助他们通过工作考核，便可以享受到季度红利。这么做，让每个新人的进步更为神速，让团队合作更为牢固。

另外，为了提升技术，合作伙伴杨师傅，每周都来指导。而日本的糠信师傅，也受邀成为顾问，每一季都来到台湾，我们分轻量级及重量级举行比赛，由他亲自评审，并做出指导。

为了避免年轻人将来赚钱后受到诱惑，心性动摇，我们设计了许多道德教育的课程。教导他们如何更孝顺父母，如何立下目标，让自己成长为帮助更多人的技术教练与生命教练。

为了避免年轻人将来赚钱后受到诱惑，心性动摇，我们设计了许多道德教育的课程。教导他们如何更孝顺父母，如何立下目标，让自己成长为帮助更多人的技术教练与生命教练。技术教练的主要工作在落实稻盛先生的实学，带领同仁在各个工作区站，透过培训与考核，掌握最好的技术和管理方法。而生命教练的工

作，在于落实稻盛先生的哲学，提升心性，不要重复我年轻时犯过的错误，不要因投机而负债。

为了让伙伴居住好、休息好，我亲自为他们布置宿舍房间。每间宿舍有客厅，每间房间有空调，很有“家”的感觉。每个月休假6～8天，这些从远方家乡来的孩子，可以常常有机会回去探望父母。我们还设置了7个社团，包括篮球、慢跑、瑜伽、保龄球、吉他、打鼓和钓鱼。让大家参与，把休闲活动也搞得丰富多彩，这样才能把事业做得长长久久。

现在我们每个人每天工作都开心。我认为从事餐饮业，先开心，才会赚钱，而不是先赚钱，才会开心。因为没有客人想见到你不开心的样子。

在创办人梁先生的鼓励下，我们大力启用年轻人，店长的平均年龄都在22～23岁。有两位店长，从小父亲过世，虽然单亲，却独立又勇敢。那天我在Facebook上，看到其中一位的留言：“爸爸，你好吗？我好想你，我在这里工作，每天都很快乐，我会认真努力，照顾好妈妈，希望你在天堂也过着一样开心的日子！”看到这段话，我们都流下了眼泪。我想，我的愿望，就是协助他们实现自己的梦想。

台湾的电视台来采访我们。现在，有的富人也要求把他们的孩子放到我们店里接受教育和熏陶。

2012年年底，我们举办感谢宴会，并邀请他们的父母前来参加。餐会中，我们放了影片，展示这一年每个人的进步成果。临走前，这些父母都握着我的手告诉我：“谢谢你把我的孩子带得这么好！”

今后，我们准备将公司盈余的1/3，提拔给伙伴分红。而目前，公司将其他盈余全用来继续拓展经营。许多饮食街都邀请我们去开店，而按照我们现在培养人才的速度，每两三个月就可以开一家新店，并维持20%的利润率。这也是我们上下一心，共同要达成的目标。

未来3年，我们的目标是在台湾开30家店。类似这样的计划，梁先生在中国大

陆的团队更为出色，不到一年，在扬州，已开了两家包子店；武汉有两家火锅店；北京有一家面店；上海有四家面包店。同时展开，都是当地最好的店，员工人数已超过300人。

这一切都是因为有了梁先生无私的支持与指导。在参加了2013年7月日本盛和塾世界大会之后，我们主办了一个全国性的“阿米巴经营管理会议”，制订行动计划，每月追踪。在台湾，每月举办读书会和研讨会，将稻盛先生的经营十二条准则，逐条深度讨论实际应用的方法。我没想到这群年轻的孩子，对经营十二条也表现出了极大的兴趣。

回想起梁先生当时问我的一句话：“你的余生30年做什么？”

现在我可以很清楚地回答：“我后半辈子要帮助1万个年轻人创业，和他们一起提升心性，拓展经营。淡化私心，强化团队，打造幸福企业，为追求全体同仁物质与精神的幸福而努力奋斗。”

最后，感谢曹先生的鼓励，让我有机会向各位报告；感谢稻盛先生大爱无私的奉献。稻盛先生为企业家做出了经营的典范，他也是我们人生最好的导师。他让我们理解了“企业为何而生，人为何而活”。

感谢我的恩人梁先生，他给予了我最大的信任和支持，教导我们成为一个无私利他的人。谢谢您对台湾年轻人的帮助。让我们一起把爱传下去。

## 塾长点评

## 具备善良的心灵，秉持光明正大的企业目的

这是一个非常精彩的体验发言。我想今天参会的每个人都受到了深深的感动。从您的讲话中，我觉得最重要的是一开始同梁先生的会面。梁先生与您意气相投，他向您提出："我们一起来办一个大事业吧。目的是帮助台湾乃至世界上的孩子。"这成为一个出发点。这位梁先生说，通过"教育"来培育人才是非常困难的，而通过创业，就是通过开展事业来培养人才是最有效的。我认为，梁先生的这个观点极为重要。所谓"教育"，只是通过头脑来学习，只是头脑在成长。然而，做工作、开展事业需要吃苦，需要受苦受累，这要使用整个身体，当然其中包括了使用头脑。我认为，只有在吃苦耐劳的过程中，人才会获得真正意义上的成长。所以正如梁先生所说，给予年轻人工作和创业的机会，这是帮人助人的最重要的方法。对这一点我有深刻的共鸣，非常认同。

同时，您还谈到喜欢录用年轻人中孝顺父母的、出生于贫困家庭的孩子，同他们一道工作。我一直强调，在开展一项事业的时候，最要紧的是"动机至善、私心了无"。就是说，你想开展这项事业吗？那么你首先要自问自答，自己的动机是善的吗？真的是善的吗？当你确信动机是善的，那你就开始干吧。在各种"善举"中，为世人、为社会尽力是最高贵的行为。所以，那些年轻人，那些虽然出身贫困，但心地善良、孝顺父母的孩子，把这样的少男、少女招集起来，给他们工作，让他们成功。我认为，因为您秉持了非常了不起的、纯粹的动机，那成功就完全是理所当然的事情。

您娓娓道来，说明在饮食行业不断发展的情形，您还打算今后不断地扩展事业。因为您的动机非常高尚，加上您拼命地努力工作。我认为，高尚的动机与拼命地努力工作相结合，那么，成功就是确定无疑的。

今后，在后半辈子，您还准备帮助更多的年轻人，和他们一起提升心性，

拓展经营，淡化私心，强化团队，打造幸福的企业，您就是这么说的。真的非常了不起，虽然你们只是和年轻人一起创办乌冬面店，但是你们的言行举止犹如圣人一样。

我想今天聚集在这里的所有人都受到了强烈的感动。我坚信，具备如此善良的心灵，秉持如此光明正大的企业目的，一定会得到上天的眷顾，上天会支援你们，你们的事业一定会成功。而且事实也正是如此。您的人生就是这么一路走来，您也体验到了这些道理。听您的讲述，我感到很放心。谢谢您！

# 践行稻盛哲学，拨亮心中明灯

林朝阳　盛和塾（重庆）

重庆耐德工业股份有限公司董事长

尊敬的稻盛塾长，各位企业家朋友，大家早上好！

我是重庆耐德工业股份有限公司的董事长林朝阳，十分荣幸有机会与各位一起分享学习践行稻盛经营哲学的体会，希望各位朋友多多指教，更渴望得到塾长的教诲。

我们公司以前是国有小企业，始建于1958年。1998年国有股份出售给公司员工，从此成为私人股份公司。1991年在我28岁开始担任总经理时，公司只生产罗茨流量仪表一种产品，有900多名员工，年营业额在900万元人民币左右。经过20多年的时间，逐渐形成了石油天然气设备、环境设备和汽车摩托车零部件等几方面的产品，2012年公司营业额近20亿元，员工有2000多名。

公司在我担任总经理最初的10年左右里有较好的发展，主要得益于公司的体制改变、机制转换以及产品的开发和市场的开拓。在中国市场经济的初期，处处都有发展机会，并且市场竞争尚不激烈。我们公司在发展到一定阶段后意识到凭经验式的管理无法支撑公司的发展，开始进行内部的管理体系建设，引入了先进的管理工具和方法。

我们5年前开始聘请日本专家常驻公司做顾问，指导我们推行丰田精益生产方式，同时，进行信息化建设实施ERP、CRM、PLM等管理系统，推行全员绩效考核等，先后投入资金超过2000万元。我们期待这些先进的管理能带来显著的效果，但实际收效甚微，远远没达到预期的效果。加上金融危机的影响，公司这几年的经营出现了严重的危机，利润逐年大幅度下降，资金占用逐年大幅上升，尽管我们想了很多办法，采取了很多管理措施，包括引进职业经理人、请咨询公

司、加大对员工的考核力度，不仅没有取得明显的效果，还引来员工不少的抱怨和反感。

## 苦苦思索中结缘稻盛经营哲学

面对巨大的危机和压力我苦苦思索。

我在1983年中专毕业时立志当企业家，1987年在我24岁担任分厂厂长开始，就有把工厂搞好、干出一番事业的愿望。20多年来我们花了很大的力气抓新产品的开发和市场销售，形成了现在的产品布局。应该说，我们所选的产品是很好的，符合国家产业发展方向，有广阔的市场，但并没能实现应该有的健康和快速的发展。究竟是哪里出了问题？虽然金融危机对经营有影响，但同样的环境下同行中不乏高增长的优秀企业，所以强调外在因素只是在为自己的无能找借口。问题还是出在我本人身上。

2012年6月我参加了在重庆召开的稻盛和夫经营哲学报告会，思想受到强烈的震撼。对照稻盛塾长的经营哲学，我终于发现了自己从经营理念、思维方式到具体的经营管理方法等，都存在着许多十分严重的问题，这就是我们公司目前遇到发展瓶颈、产生严重经营危机的根本原因。我深刻地意识到稻盛哲学是指导我们公司朝着正确方向乘风破浪前进的灯塔。我下定决心，公司的文化建设就是学习践行稻盛经营哲学。我离退休还有十年时间，第一位的就是要让稻盛哲学在我们公司生根、开花、结果。

从2012年8月开始，我们组织公司部门经理以上干部及骨干员工学习稻盛塾长的《活法》《经营为什么需要哲学》《六项精进》《经营十二条》《稻盛和夫的实学：阿米巴经营的基础》等著作，每周组织小组讨论分享，每月组织一次全公司范围的分享，让各级领导对稻盛经营哲学思想有一个初步认识。

从2012年12月开始，我们聘请老师对全公司2000多名员工分7批进行稻盛塾长

经营哲学的培训，每次培训4天以上，从早上8：30至晚上11：00左右。2013年3月开始，我们在全公司推行早会学习，每天早上利用20分钟左右的时间分单位、分部门组织员工学习塾长的著作，并结合自己的工作和生活进行分享和交流，将塾长经营哲学的学习普及到全体员工。

开始组织干部和骨干员工学习塾长的著作时，很多人都不理解甚至反对。在组织第一期塾长经营哲学的封闭培训时，很多人都反感地认为，这是公司给大家进行的洗脑，我们的培训组织者几乎是求爷爷、告奶奶地请求员工参加培训。这类的培训在我们公司尚属首次，再加上公司管理上成堆的问题和员工对公司的诸多抱怨，我对能否组织好培训，心里一点把握都没有，非常担忧。

通过四天三夜的培训学习，大家对塾长经营哲学思想都能比较好地接受，很多员工都认同“打造幸福企业，实现幸福人生”。我们找对了方向、找到了方法。从此我们的培训组织起来就非常容易了，因为有许多已经参加过培训的员工义务宣传做动员，也有不少员工申请带家属和子女来参加。

我自1991年担任公司领导开始的十多年里，我本人和其他领导还能经常深入到一线和员工们一起工作，倾听员工的心声，比较好地得到了员工的认同和支持。当时我们在没有资金、没有技术、没有专业人才，也没有产品的情况下，可以说是白手起家发展新项目、开发新产品、开拓新市场。条件非常艰苦，工作非常困难，靠着对事业的梦想、上下一心的努力，取得了相比2012年6月接触稻盛经营哲学之前还要好很多的经营业绩。

塾长讲过中小企业像脓包，大了就会破，这在我们公司也体现无遗。随着公司规模逐渐增长、员工人数逐渐增多，产品种类和项目也越来越多。当年一起创业打拼的老员工因退休等原因不断减少，以前形成的好作风渐渐被丢掉了。公司很多员工工作消极被动，领导工作非常辛苦却没能取得好的业绩，效率降低、发展停滞，我们的小公司患上了大毛病。

冷静思考我们公司当下存在的问题，我认为主要的原因有以下几个方面。

以前我想成为企业家，经营公司的目的起初是为了生活富裕、有社会地位，到后来是为了让自己的人生有价值。事业只是自己个人的愿望和梦想，目标也只是自己个人的目标，公司经营业绩的好坏和员工没有什么关系。对于怎样的人生才是有价值的、人生的意义是什么，我自己心里并不真正明白。

把员工放在第一位，把“为员工创造物质和精神两方面的幸福，同时为社会做出积极贡献”作为公司的经营宗旨，以前凭我自己的能力是无论如何也想不到的，更不会在我们的企业里去践行。因为以前在我的内心深处认为员工是为公司打工的，公司只要为员工支付了报酬，我们就算是做好了。

以前我们对员工采取的是管控思维，以惩罚和奖励作为基本管理手段。我们以前总是错误地认为员工天生就是懒惰的，对员工不用严格的制度、严格的考核和奖惩，他们就不可能认真地工作。我们公司的各级领导一直以来都是从上到下对员工层层施加压力，常常对员工批评和惩罚。过去我们十分强调结果，只对好的结果进行奖励，没有认识到过程管理的价值和作用。

过去，我们过分注重各单位一把手的作用，对基层班子建设重视不够。重视对分、子公司领导以及技术骨干、销售骨干员工的激励，很少关心普通员工。导致员工工作消极被动，造成人才队伍断档，不能满足公司发展的需要。

过去我们推行管理方法的出发点就是为了约束员工，不让他们出错。没有让员工认识到TPS、ERP、CRM等先进管理方法对自己的意义，公司领导层强制推行，员工内心并不接受，所以效果非常不好。

我们一直没有认识到企业文化的作用，从来没有进行企业文化建设。企业的使命、愿景、价值观都没有搞清楚，更没有明确地提出来。公司倡导什么、反对什么，员工并不清楚。从我到公司的领导，到各事业部的领导、各分公司的领导都没有形成一个适合公司生存发展要求的正确的价值观和经营哲学思想。

# 学习稻盛经营哲学的初步措施

稻盛哲学内涵丰富、寓意深刻，不论从世界观、人生观、思维方式，还是方法论，都能给予我们具体而明确的指引。从“作为人，何谓正确”的原理原则出发，去思考面对一切问题，人生的意义在哪里，事业的目的和意义是什么，如何面对困难和失败，如何形成强烈的愿望，持之以恒把正确的事以正确的方式贯彻到底，工作是磨炼自己、提升心性最好的道场，到一线倾听产品的声音，等等。这些从实践中提炼的真知灼见无不给我们巨大的震撼。这些哲学思想，无疑都是极其正确的，如何能够为公司员工所共有，仅靠读著作和号召是没有什么作用的，必须找到正确的方法，采取有效的措施。

通过读书、培训、游学考察，针对我自己和公司的现状组织讨论，反思我们的思维方式、管理理念、工作作风以及公司的规章制度，依靠稻盛哲学来统一团队的思想，矫正我们的理念，找出差距，达成共识。明确我们今后的经营之路应该朝什么方向走、应该怎样走，以及改进完善公司的规章制度、优化管理流程，剔除非人性化的管控考核办法，让稻盛哲学在公司渗透落地。这是一项庞大的系统工程，虽然短时间内难以完成，但“不积跬步，无以至千里”，我们首先一步步做起来，让员工看到公司高层是真心实意地在践行稻盛哲学，为员工创造物质和精神两方面的幸福，而不是为了股东或高层的利益，忽悠大家。

我们已经做和正在做的措施有以下几点。

## 1.明确提出了把员工放在第一位，提高员工的福利待遇

以前公司提出过把公司建设成为“员工快乐工作、幸福生活的好家园，员工实现人生价值的好舞台，为社会做出积极贡献的好法人”的“三好”只是停留在口头上，没有得到员工的认同。这次公司在全员大讨论的基础上明确把塾长提出的“为员工创造物质和精神两方面的幸福，同时为社会做出积极贡献”作为公司的经营宗旨。这不再是一个口号，而是被赋予了深刻的内容。首先，从我开始到公司高管

团队内心深处真正接受了这个思想，其次，公司制定并实施了一系列具体措施。以前公司实现了目标，只有经理层、管理层有数额不等的奖金，普通员工没有，2012年我们提出实现不同的利润，全体员工可以得到2～6个月工资的奖金。在此基础上，为了更好地让员工享受公司的经营成果，我们制定了员工分红股制度，每年按照规定的利润比例和不同岗位的分红股数将利润分给员工。2013年年初我们又提出了为普通员工增加工资的方案，由于经营困难，公司中层以上干部一分钱没涨，给普通员工平均涨工资15%。同时，规定只要公司有承受能力就连续给全体员工每年涨薪和增加福利。公司2013年同时还为40岁以上的员工在国家规定的五险之外，购买了团体重大疾病商业保险，一旦出现重大疾病，员工可以得到10万元赔偿，此举解决了普通员工最担心的因病致贫的后顾之忧，得到员工的好评。公司还为经常出差的销售等人员投保了人身意外商业保险。每年按工资总额1%的比例提取福利费用，建立阳光基金，用于解决普通员工的结婚、生病、孩子上学、家庭突发意外等的资助。公司还研究制订了各类人员职业发展通道，及与之适应的薪酬体系。薪酬体系中体现了技能、职称、学历和工龄等主要因素，在员工奖金中体现对稻盛经营哲学的学习情况、价值观方面的内容，鼓励员工掌握多种技能，鼓励员工在职学习提升自身素质。公司还实行了骨干员工购房资助政策，针对普通员工工作时间短，经济负担重的情况，给予5万元、7万元和10万元的购房资助。在职业发展通道上，营销、技术、管理、生产各方面的员工都可以不断晋升，直到享受总公司高管层领导的待遇，这些举措受到员工的欢迎。公司还确立了不主动辞退员工的原则，对岗位变动或岗位优化多出来的员工，公司组织在内部调整，现有岗位安排不下的，公司开辟新的岗位，真正把员工当成自己的家人。

## 2.打造员工交流平台，让员工享受到尊重的需求

以前我们的管理办法和措施主要是上面领导决定，下面员工执行，员工感觉得不到尊重，也没有主动性去发现和解决工作中出现的问题，都要等领导来做指示。“变要我做为我要做”必须解决好他们的归属感和认同感，真正解决好把员工当

成公司这个大家庭成员的问题。公司在OA上开辟了稻盛经营哲学学习讨论区，同时开通公司内部微博系统“耐德云之家”，所有员工都可以发表自己的观点和思想，发表对公司的意见和建议，正面、反面的我们都欢迎，充分尊重员工的言论自由。我本人也经常登录这些平台，对正面的我及时给予肯定，消极的或反面的不去指责和批评，而是循循善诱，摆事实，讲道理。对员工提出的建议和反映的问题及时予以解决或者解释，重新建立起员工对于公司的信赖。我还学着稻盛塾长的做法，组织基层员工的恳亲会，下了班在食堂摆几桌，和员工们开怀畅饮，畅谈工作和生活，了解他们的想法。从这些活动中，我受到很多的感动，发现我们的员工非常优秀，他们对公司的热情关心，对公司发展的认真思考，让我体会到员工的可爱可敬。我们公司之所以没有经营发展好，是因为我本人的无能。

我们还建立了由140多人组成的覆盖到基层班组的企业文化官队伍，这些文化官来自基层一线，他们的任务是下情上传、上情下传、收集民意、传播公司的价值观，起“同心结”和桥梁的作用。同时我们赋予了文化官相应的权力，公司有关员工的制度出台必须经过文化官的讨论，员工晋升要听取文化官的意见，阳光基金分配由文化官组织讨论并有最终决定权，公司还赋予文化官受理员工对行政处罚不满的投诉和仲裁权。这些措施调动了文化官的积极性，员工也把他们视作自己的知心朋友，从组织架构上保证了信息沟通的有效性，员工受到较好地尊重。

### 3.发挥表率作用，凝聚团队战斗力

我本人在以往的工作中，形成了不少自以为是的经验，对照塾长的经营哲学思想，我的这些经验存在很多错误和问题。我意识到这一点，努力地思索要改变思维方式。我和管理团队共同学习塾长的经营哲学，同时努力践行，不断地提高自己的心性，自身也慢慢地被影响和改变。为了解决公平公正的问题，大家一门心思做事业，我提出经营管理层领导不能自己或亲朋好友与公司发生关联交易，我的兄弟以前承接公司的保险业务，我带头提出他不能再做了，并从2013年开始做到了这一点，由于我的兄弟没有其他工作，所以他没了生活来源，我拿出自己

的钱对他进行资助。我本人持有公司50.1%的股权，为了实现和员工共命运，我提出只保留其中10%的分红权，其他股权分红全部拿出来建立公司发展基金，并说服夫人和儿子签署了相关法律文件，形成不可更改的制度。我还把稻盛哲学带到家中去，夫人、孩子和我一起学习分享稻盛的哲学思想，他们的进步也非常显著。我们在一起讨论问题时，常常把稻盛怎么说的、怎么做的作为统一全家认识的依据。

### 4.改进和完善现有制度

稻盛哲学要真正渗透落地，除了坚定的决心、正确的思维方式和正确的思想外，基于原有心性基础上制定的制度必须要做出修改。修改完善各项制度是一项非常复杂的工程，我们从反应最强烈、对工作制约最明显的几个方面先着手改进。2013年我们改革了考核办法，以前的办法中多重考核、苛刻和不切合实际的地方明显，指标是上级下达的，员工没有把完成任务从内心深处当成是自己的事，造成了考核起不到鞭策和激励的作用。公司旗下有一个与日本新明和株式会社合资的公司，他们有一套从日本学习来的考评体系，我们2013年结合着稻盛哲学，就试行用日本的考核方式来改进。新的考评办法不再以扣钱为主，而是着重于解决问题，引导各级领导抓重点问题和难点问题。对员工工作中的不足，把以前的批评和惩罚变为帮助查找问题的原因，探讨解决问题的办法，在帮扶中提高管理能力和水平。在分配制度上，根据不同公司的不同情况，设立不同的工作目标，根据完成工作目标的情况都给予相应的物质与精神奖励。

## 取得的初步成果

在我们还没有学习稻盛哲学的两年多前，我们聘请第二位日本专家指导精益生产，开始没多久日本专家找我交流，由于受到几乎所有员工的抵制他工作无法开展，看到他痛苦不堪的样子，我当时非常担心他提出辞职、解除合同。在后来的几次交流中，他仍然是焦头烂额、非常难过，我又非常担心他由于压力太大而

精神崩溃，出问题。他坚持了一年多，到了2012年年底，因为学习和践行稻盛哲学，公司员工有了积极的变化，对精益生产有了热情和主动性，生产现场的6S得到明显改进，2013年来全公司共发布了5期100多项QC成果，员工们主动发现问题并运用QC方法和工具解决了很多多年一直未能解决的生产、技术、质量、安全等方面的老大难问题，生产中的浪费在大幅减少，生产资金占用在明显减少，生产周期在缩短，效率在明显提高。日本专家深受鼓舞，工作非常快乐，最近又和我们签了新一轮的顾问指导合同。

订货增加明显。我们和销售人员、售后服务人员共享了稻盛哲学，提升心性。公司经营层认真听取他们的工作建议，及时修改相关考核制度和差旅费制度。领导也加强了过程跟踪和现场问题的处理。2013年全公司订货增加明显，尤其是能装事业部到8月底，订货同比增加了78%。

员工精神面貌发生很大的改变。公司学习稻盛哲学后，建立了早会制度，全体人员参加早会，学习稻盛著作，分享学习心得，讲评工作，表扬好人好事，传达公司的最新动态，明显提升了员工的工作热情。

最近发生的一件事让我深受感动，公司制造中心有一个真空泵制造小组，在组装完成试机时，发生了机器损坏事故，大家都非常着急，竟然有人当场哭了起来，员工们认真查找原因和解决问题的办法。这种问题要是出现在以前，是不可能有人为此心疼的，甚至还会站在旁边看笑话或者幸灾乐祸，我从他们身上看到了蕴藏在员工内心深处强烈的责任感和巨大的潜能，员工是公司最大的价值。

## 下一步的想法

践行稻盛经营哲学只有起点，没有终点。目前还仅仅是开了一个头，我们制订了践行稻盛哲学阶段推进方案，将一步步扎实推进下去。

重点要做的工作是确定公司的使命、愿景、价值观，制订耐德企业文化和哲

学手册。同时通过培养内部讲师，持续培训，打牢践行塾长经营哲学的基础，在实现哲学共有的基础上逐步推行阿米巴经营。在取得一定经验的前提下，向公司1000多家供应商和客户分享和传播稻盛经营哲学思想，使塾长的哲学影响更多的人。

以上是我们践行稻盛经营哲学的一些初步实践。能和稻盛塾长同处一个时代，是我们的幸运，能亲身聆听塾长的教诲，更是我们的幸福。

我也非常感谢我们的管理团队和股东，是他们给了我莫大的理解、信任和支持，使我能够在公司践行塾长的经营哲学。我相信践行稻盛哲学的道路一定是正确的，一定会取得非常好的结果。我将用退休前的10年时间，付出不亚于任何人的努力践行塾长的经营哲学，“为员工创造物质和精神两方面幸福，同时为社会做出积极贡献”，把我们公司建设成为幸福企业。

谢谢大家！

谢谢稻盛塾长！

## 塾长点评

## 大善伴随着严厉甚至严酷的爱

听了您的讲话，我非常感动！从国营企业向民营企业转制，您当总经理的时候正好同我创业时的年龄一样。开始时企业规模很小，通过20几年的奋斗，企业已经发展到相当大的规模。就这一点而言，我想，您走过的路和我过去的经历有类似之处。

从两个方面说一说我的意见。首先，我经营企业的根本思想，也就是企业经营的目的就是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。这一条比什么都重要，我一贯以来就遵循这条原则。您学到了这一条，并在经营中实践这一条，刚才您做了许多具体的说明。同过去相比，大幅度改善了员工们的待遇。过去的想法是用尽可能低的工资雇用员工就行了，对不听话的员工加以惩罚，靠奖惩激励员工，提高效率。这是过去使用的方法。现在您把“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”作为企业目的，既然做了这样的决定，就要改善员工的待遇，对此您采取了各种措施，做了种种说明。您也确实大幅度地提升了员工待遇。

因为我自己也决心要实现全体员工物质和精神两方面的幸福，并在经营中贯彻至今。但这一点也不能做得过分。给员工们加工资、加奖金，大家当然很高兴，会追随经营者、协助经营者。但这里有个程度的问题，究竟什么程度为好，我常常苦恼不已。

之前我曾考虑过“利润三分法”等方法。比如，税前利润是100，在日本，50要交税，要交给国家，留在公司的只有50。因此，设想在税前利润出来之前，有150的余裕，将其中的50分配给员工。剩下100，其中50作为税金交给政府，50作为企业留存。就是把利润一分为三。在税前利润算出来之前，将相当于税前利润的一半预先分给员工。

给员工增加待遇，员工当然高兴，但一旦经济萧条到来，这时要降低员工的工资待遇事实上非常困难。给员工待遇过高，当时皆大欢喜，看起来很好。但企业必须有长期打算，要考虑到今后20年、30年甚至100年。这么思考，就不仅是当前工资的问题，我经常给大家讲到大善和小善的问题。所谓小善，“好啊好！”大家都会叫好，但往往流于“溺爱”。而大善是伴随着严厉甚至严酷的爱。我常常强调，这种包含了严厉的爱才是正确的，才是最重要的，才是大善。希望您认真思考这一点。

在股权分红处理上，体现了您美好的心愿，向员工们表明，您自己在抑制利己的欲望。您在这方面干净利落的做法，真的很美好、很了不起。

# 稻盛和夫年表

1932年　出生于日本鹿儿岛县鹿儿岛市药师町。

1951年　考入鹿儿岛大学工学部应用化学专业。

1955年　从鹿儿岛大学毕业后进入日本京都府的绝缘体制造公司松风工业。

1959年　创办京都陶瓷株式会社。

1971年　公司股票在日本的大阪证券交易所第二部、京都证券交易所上市。

1976年　公司股票在美国证券交易所上市。

1982年　公司名称变更为“京瓷株式会社”。

1983年　成立旨在培养年轻经营者的经营塾——盛友塾（现名盛和塾）。

1984年　个人出资成立稻盛财团，担任理事长；

顺应电信事业自由化趋势，成立第二电电企划株式会社，并担任会长。

1985年　成立第二电电株式会社（DDI），担任会长；

举办第一届京都奖颁奖典礼。

1995年　受中国投资发展促进会邀请，在北京人民大会堂作题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2000年　DDI、KDD、IDO合并成立KDDI（电气通信事业公司），担任KDDI的名誉会长。

2001年　担任KDDI的最高顾问；

设立“稻盛京瓷西部开发奖学基金”，为中国西部地区品学兼优的贫困大学生提供经济援助。

2003年　被卡内基协会授予“安德鲁·卡内基博爱奖”。

2004年　被中日友好协会授予“中日友好使者”称号；

在中共中央党校作了题为“致新时代的中国领导人”的演讲。

2005年　著作《活法》在中国出版。

2009年　在清华大学经济管理学院作了题为“把萧条视为再发展的飞跃台”的演讲；

在北京大学国际MBA学院作了题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2010年　就任日本航空公司会长；

提议并投资成立稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司，并担任名誉董事长；

在稻盛和夫经营哲学北京报告会上作题为“经营为何需要哲学”的演讲。

2010年　在稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛上作题为“经营十二条”的演讲。

2011年　出席稻盛和夫《活法》50万册庆典活动，并作了题为“人为什么活着”的演讲；

在稻盛和夫经营哲学广州报告会上作题为“阿米巴经营带来企业持续发展”的演讲；

在稻盛和夫经营哲学大连报告会上作题为“京瓷会计学”的演讲。

2012年　就任日本航空公司名誉会长，当年9月19日，日本航空公司在东京证券交易所重新上市；

在稻盛和夫经营哲学重庆报告会上作题为“领导者的资质”的演讲。

2013年　在稻盛和夫经营哲学成都报告会上作题为“企业统治的要诀”的演讲。

# 关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到71个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2013年7月17～18日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第21届世界大会有4365名企业家塾生参加，中国有174名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙等13个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

华章经管

# 调动员工积极性的七个关键

## 稻盛和夫经营问答

[日] 稻盛和夫 著　曹岫云 译

日本经营之圣

稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

# 调动员工积极性的七个关键：稻盛和夫经营问答

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-48914-6

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博　@言商书局

腾讯微博　@bbb-vip

# 目录

前言

第1章 回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

把员工当作经营伙伴

让员工爱戴你、迷恋你

阐述工作的意义

揭示高目标

明确企业的使命

不断讲述哲学

提升自己的心性

第2章 培养经营者意识

怎样才能让员工具备经营者意识

怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

怎样将哲学渗透到各层领导中去

第3章 具备前瞻性，磨炼发挥强项

如何应对可能发生的环境变化

目标是发展现有事业，还是开辟新事业

在主业不景气时，如何开启新事业

在饱和市场中如何生存

第4章 贯彻理念

身处危机中经营者的心态和行动指针

决心裁员对吗

没有利润也该付奖金吗

第5章 培育后人，继往开来

怎样培育接班人

对上市抱持什么态度

用分公司的方式能提高员工的积极性吗
第6章 提升自己，贯彻正义
企业的经营理念
与对手竞争时，如何贯彻理念
如何确立领导者的伦理观
关于盛和塾

# 前言

一个组织的命运由这个组织的领导者决定。企业的领导者对众多员工的生活负有责任，领导者必须自觉地意识到这种使命的重要性，将员工们的心凝聚起来，带领团队朝前奋进。

通过日本航空公司（简称日航）的重建，我再次认识到这一条有多么重要。2010年2月，当我就任日航会长时，我首先感觉到的，就是日航受国家保护的那种“铁饭碗”的企业体制，在日航总部与各个工作现场之间，完全缺乏“一体感”，缺乏彼此间的理解和配合。

因此，我上任以后，很快就到各个现场：航运、空乘以及飞机的维护保养等部门，向他们讲述每一位员工都必须具备的基本思维方式和工作态度。同时，为了提升刚刚破产的日航员工们低落的士气，我还向他们讲述了各个部门的工作意义。

接着，我们制定了日航集团的经营理念，把公司的经营目的确定为“追求全体员工物质与精神两方面幸福”。然后，又制定了“日航哲学”，作为整个公司共同的行动指针。为了让全体员工都掌握日航哲学，我利用一切机会，竭尽全力展开教育活动。

通过这样的意识改革，员工们都自发地行动起来，决定要用自己的双手重建日航。其结果，日航脱胎换骨了：改革了官僚主义的体制；改变了所谓“文书主义”的刻板的服务态度；全体员工都具备了经营者意识，都主动地参与到企业经营中来。

日航的经营业绩迅速好转，在宣布破产后仅仅两年八个月就重新上市，同时成为全世界航空行业中屈指可数的高收益企业。由此可见，只要领导者和员工齐心协力，任何企业都可以获得重生。

在泡沫经济破灭后，日本经济长期持续低迷，原因并不是日本缺乏技术或者资金不足，日本拥有许多优秀的人才，而且他们都很勤奋；许多日本企业都有卓越的技术。可惜的是：企业领导者没有将企业具备的力量充分地引发出来。就是说，将组织引向正确的方向，让员工以同自己一样的心态投入工作，这种领导能力不够，领导作用没有发挥。

顺应中小企业年轻经营者们的强烈要求，我于1983年创建了“盛和塾”，是学习企业经营的“塾”。

“盛和塾”现在已经有塾生9000名，日本国内外有分塾71家。在盛和塾里，我不但讲解经营哲学——那是企业经营的基础，而且进行“经营问答”，就是针对塾生们当前面临的经营上的问题，提出我的意见和建议。

其中，众多塾生感到烦恼的问题就是如何引导团队正确前行。

本书就是“经营问答”的汇总。

日本经济新闻出版社提出要求出版这本书，他们认为本书不仅对盛和塾的塾生，而且对直面同样问题、感觉同样烦恼的人，都有参考的作用。有关经营问答的书籍我已经出版了两本，即《创造高收益》和《活用人才》。这是第三本。

本书第1章“回归经营的原点”，回归经营的原点是经营者的本分和义务。所谓经营的原点，就是“调动员工积极性的方法”，我论述了自己的观点。这是让企业发展壮大的第一步，也是企业经营永恒的课题。作为企业领导者调动员工积极性的具体方法，我从七个方面做了阐述。

接下来的第2~6章，是从许多次的经营问答，或者是在恳亲会中塾生提问和我的解答中挑选出来的有代表性的问答，都是在各种各样的经营环境中，领导者引领团队的指针，都是针对具体问题的问答。

在本书出版之际，我要向日本经济新闻出版社的伊藤公一先生表示感谢。还

要向在盛和塾参与经营问答的塾生们，向平日里支持盛和塾活动的各位朋友，向盛和塾事务局诸桥贤二局长和宫田昇，以及京瓷公司常务董事大田嘉仁、秘书室经营研究部木谷重幸、岩友彦表示感谢。

通过本书的出版，我衷心祈愿有更多的人理解真正的领导力是什么，并掌握正确的领导方式，把组织搞活，引导团队成长发展，推动低迷的日本经济恢复生机。

稻盛和夫

# 第1章　回归经营的原点：调动员工积极性的七个关键

调动员工的积极性是企业经营无法回避的问题，经营者再努力，其个人精力也是有限的。如果希望公司持续发展壮大，必须激发调动所有员工内在的积极性，共同努力，拼搏进取。

如何调动员工的积极性是企业经营中的一个重要问题。不管经营者个人多么努力，他能做的事情总有限度，想让公司发展，就需要志同道合的员工一起努力工作。只有员工具备主人翁意识，把公司当成自己的公司拼命工作，企业才能发展壮大。

这就是企业经营的原点。

如果想把企业做得更大，就要回归到这个原点，清楚地认识这一条。

同样，如果你是想创办一个小企业，并想让它发展成长，那么这个原点你也必须思考清楚。

## 把员工当作经营伙伴

企业经营最初级的形态，就是经营者自己单枪匹马，或者与夫人一起创业，开个家庭作坊或个体商店。但是靠这种形式，不管个人多么勤奋，也很难有余力来拓展经营。想要扩大事业规模，就不能不雇用员工。哪怕是招聘一两名员工，与他们一起工作，谋求企业的成长发展。这时候，作为雇主，经营者应该与员工建立怎样的关系呢？

比如，在聘用员工时，作为雇主，经营者会开出条件，比如月薪是多少。应聘者如果接受，就会同意在这种条件下提供自己的劳动力。但是，这不过是由签订雇佣合同形成的一种买卖性的劳资关系。但是，经营者所需要的是能与自己同心同德、同甘共苦的“伙伴”——分担经营责任的“共同经营者”。要以这样的心态将员工迎入公司。特别是小企业，没有可以依靠的人，只能将仅有的员工当作伙伴，让他们与自己想法一致，努力工作，支撑事业的发展。

因此，不管员工是一名也好两名也好，从录用那一刻起，就要把他当作共同经营的伙伴迎入公司。并对他说：“我就依靠你了！”而且平时就要用这种诚恳的态度对待他们。

这么做的话，员工会小看我吧！无意间我们常会这么去想。但这种想法是不对的。从正面对员工直言相告：“我要依靠你。”这样一种态度才是构筑公司内部正确的人际关系的第一步。

“各位员工，让我们齐心协力把公司发展起来，请大家从各个方面来帮助我。我把大家当兄弟，当父子，与大家一起工作。”这些话必须当面对员工讲清楚。

“我要依靠你”，讲这一句话，接着，经营者把员工当作共同经营的伙伴。只要这么做，就能够点燃员工的热情。

我在创立京瓷（京瓷株式会社）后不久，就利用各种机会，敞开胸怀，积极

地向员工们讲述自己的想法，讲述公司将如何发展。我这么做，就是因为我把员工当作了共同经营的伙伴。既然是我的经营伙伴，就必须让他们理解我的想法。

“这样的社长，我甘愿追随。虽然公司的待遇并不高，但这个人我跟定了，我愿意一辈子跟他走”。为了让员工们萌生这样的心意，为了在企业里构建如此牢固的人际关系，我殚精竭虑，拼命努力。

正因为我把员工当伙伴，员工们才会认真地、用心地倾听我的讲话。打开胸怀，建立心心相通的关系，这就是点燃员工热情的第一步。

## 让员工爱戴你、迷恋你

但是，尽管我们努力去构筑这样的关系，有时，我信任的员工仍然会辞职离去。这是最让经营者感觉悲哀的事。发生这样的事，甚至会让社长产生自我否定的感觉。

“这个人是可用之才！”正当你信任他、期待他，并委以重任的时候，他却轻易地辞职而去了。“这家伙大有可望，今后或许能成为公司的台柱”。当你看重他，目光注视他的时候，他却瞧不起公司，嫌弃而去。对于每天全力以赴、认真工作的经营者而言，这是最寂寞、最苦闷、最无奈的事了。

为了不发生这种令人痛苦的事，与他们建立发自内心的、令人感动的、心心相连的人际关系，经营者一定要千方百计、努力再努力。

在很久以前，当KDDI成立5周年时，有这么一件事。

当时有几位从KDDI退休的经营干部相约，招待我们夫妇俩一起外出旅行。他们在京瓷幼小时期就进了公司，勤奋工作，后来又被派到KDDI。对京瓷和KDDI的发展都是有功之人。

行程安排打高尔夫球，在旅馆住一宿，晚上举办谢恩会。我接受邀请，大家一边喝酒，一边推心置腹，深入交谈。我说道：

“当初的京瓷只是京都的一家小企业，毫无名气。那时的大学毕业生是不肯进京瓷这种小型企业的，除非他们别无去处。但是你们却进来了。所谓‘破锅配破盖’，也算门当户对吧。当时聚集到京瓷门下的，都是资质平庸的人。就靠着大家拼命努力，才有了京瓷的今天。”

我说到这里，他们就说，当时亲戚朋友都着实为他们担心：“什么京都陶瓷公司，从来没听说过。这公司可靠吗？还是找一家靠谱一点的企业吧。”

但是，接着他们却这么说："不错，我们对未来很担忧，但在见到稻盛以后，心里就冒出一个念头：如果是这个人的话，我们甘愿追随，无怨无悔。就凭这一信念，我们一直努力奋斗，直到现在。我今年已经65岁了，和老婆孩子过得悠然自得，感觉很幸福。正因为遇到了你，才有了我的今天。大家都为在京瓷度过的这段人生由衷地高兴。"在京瓷上市前，我把京瓷的股票按面额分给他们。一旦变现后，他们都成了中产阶级。

可我说："其实，了不起的是你们。来到京瓷这个破公司，信任我这个没有经营经验、没有工作业绩、才30岁出头的青年，任劳任怨，心无旁骛，一直跟随我，才有了今天。这不是我给的恩赐，是你们自己奋斗的结果。"

于是，他们这么说："不！我们真的很幸运。当时，我们有些同学进了好公司，一时很得意，神气活现的，可如今好比落败的公鸡，蛮可怜的。一开同学会，他们就很羡慕：'你这家伙运气好！运气好！'无论碰到谁，都赞叹我们人生幸福。从年轻时开始，一味相信稻盛，跟着稻盛打拼，才有了我们今天的幸福生活。"

创业不久，进入还是小企业的京瓷，随即辞职的人很多。当时留下来，坚持到退休的这些人，前后经过40年，还特意为我开谢恩会，说这些情深意切的话。

作为经营者，就是要培育这样的员工。必须在公司内构建这样的人际关系。爱戴你这个社长，迷恋你，去哪里都愿追随你，要培养这样的员工，必须让他们获得幸福。这就是企业经营者的责任。

那么，要获得员工们的爱戴，该怎么做才好呢？很简单。如果你只爱自己，那么谁也不会爱你。忘却自我，乐于自我牺牲，优先考虑员工，只要你这么做，员工就会爱戴你。

在工作中必须比所有的员工更努力、更拼命，经营者要有这种工作态度。另外，下班以后，钱少点没关系，要自掏腰包来犒劳员工，主要是为了体现对部下

的关爱体谅。用这样的自我牺牲来打动员工的心。首先，这是前提。

## 阐述工作的意义

当然，仅做这些还不够。在京瓷的创始期，我不仅在感情上打动员工的心，而且诉诸理性，努力用道理来说服员工，激发他们的积极性和主动性。

那就是讲述“工作的意义”。这对中小企业的员工而言，可以起到很大的激励作用。创业时期的京瓷就是这么做的。

现在的京瓷，是精密陶瓷行业首屈一指的企业，被称为拥有尖端技术的高科技企业。确实如此。但在精密陶瓷的制造现场，却与高科技的形象有落差。特别是在京瓷创业初期，连厂房都是借来的老旧木房，根本感觉不到高新技术企业的氛围。

精密陶瓷所用原料是极细颗粒的金属氧化物，制造工序有原料的调配工序、用压机压制的成型工序，还有将烧结后的产品加工到符合尺寸精度的研削工序等，工作现场全是粉尘飞扬。

还有，将成型后的产品烧结的烧制工序，要用一千几百度的高温。当温度超过一千几百度时，火焰不是红色，而是一片白光，如果不戴作业专用的眼镜，连炉内也无法窥视。因为温度太高，在夏季，劳动环境异常恶劣。当时被称为“3K”工厂（苦、脏、危），一进车间马上就是满身粉尘满身汗。员工们一点也感觉不到这是高科技的活儿，体会不到工作的意义。

我最初工作的企业松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的公司，当时进厂的一批人，后来同我一起创建了京瓷。当时我就觉得一定要想办法提高他们对工作的热情，提升并维持他们对工作的主动性、积极性。

为此，我采用的办法就是向他们讲述工作的意义。在晚间工作结束之后，我经常把他们召集在一起，讲下面一番话：“大家日复一日，或揉粉、或成型、或烧制、或研削，或许大家觉得这是又单调又枯燥的工作。但决非如此。”

现在大家手头的研究，具有学术上的价值。无论是东京大学的教授、京都大学的教授，还是从事无机化学研究的专家们，至今没有一个人在着手进行这种氧化物烧结的实用性研究。我们现在是在研究最尖端的技术，我们的工作意义重大。

“还有，我们现在所做的课题，全世界也只有一两家公司在做，堪称全世界最先进的研究开发。这种研发一旦成功，我们的产品将被广泛使用，将对人们的生活做出巨大贡献。而这个社会意义重大的研发工作成功还是失败，完全取决于你们，取决于你们每天每日的工作。拜托你们了！”

如果只是简单地下指示：“在乳钵中将这粉末和那粉末研磨混合！”那么员工们产生不了任何工作热情。所以，我总是谆谆地告诉他们“混合粉末”这一行为中蕴含了多么重要的意义。

当时还是20世纪50年代中期，第二次世界大战刚过去10年。又逢经济萧条，日本还很穷困，找工作也很困难，高中毕业后，好歹进了公司，只要每个月能领到薪水就满足了。当时几乎所有的人都这么想。

但是，当他们发现了自己的工作中所包含的意义，他们就会热情高涨，最大限度地发挥出自身的潜力。我就是这么想的，所以在工作结束后，每天晚上我都把他们聚集起来，不厌其烦，向他们诉说工作的意义。

## 揭示高目标

向员工阐述工作的意义，加上我开始时讲的，乐于付出、自我牺牲，这两条发挥了很大的作用，员工们因此爱戴我这个经营者。在这基础之上，为了进一步提高员工的积极性，鼓足他们的干劲，我采取的措施就是揭示企业的愿景目标，也就是“Vision”。从京瓷还是中小企业的阶段开始，我就一直向员工们诉说自己的梦想。

“我们生产的特殊陶瓷，对于全世界电子产业的发展不可或缺，让我们向全世界供货吧！如果能做到这一点，那么，虽然起步时，我们是一个毫不起眼的街道工厂，但我想把它变为街道第一，就是原町第一的公司；成为街道第一后，就要成为中京区第一；成为中京区第一后，就要成为京都第一；成为京都第一后，就要成为日本第一；成为日本第一后，就要成为世界第一。”

京瓷在京都市中京区西面的京原町创立，所以先说“原町第一”。借他人厂房的一角，员工只有几十人，是年销售额不足1亿日元的小企业。从那时起，我就不断向员工们鼓吹“要立志成为日本第一、世界第一的企业”。

但是实际上，从最近的市营电车站到公司这一段短短的距离中，就有一家大型企业——京都机械工具公司。从早到晚，“当！当！”的压机声响个不停，一派生气蓬勃的景象。这家工厂生产维修汽车用的扳手、钳子等车载工具。而我们借人家的木结构仓库，跌跌撞撞，刚刚投产，不过是一个才起步的小企业。

因此，嘴上说要成为街道第一，但员工听的时候脸上的表情却是：“要做到比上班路上的那家大型企业还要大，怎么可能呢？”就连说豪言壮语的我自己，当初脱口而出说这话的时候，也没相信真的能做到。

更不用说“中京区第一”。中京区有一家上市企业岛津制作所。这家企业是全世界分析仪器制造商中非常出名的公司。要成为中京区第一，就必须超越岛津制作

所。这简直是根本不可能的事！

尽管如此，我依然不知疲倦地、不厌其烦地向员工们诉说梦想：“要成为中京区第一，京都第一，日本第一，世界第一。”

于是，起初半信半疑的员工们不知从何时起就相信了我所诉说的梦想，并且为实现这一梦想齐心合力，努力奋斗。而我自己也逐渐将这一梦想变成了确实的目标。

其结果，京瓷在精密陶瓷领域超越了原本领先的巨型企业，成长为世界第一的公司。同时，展开了多项事业，成长为年销售额超过10000亿日元的企业。

聚集在企业里的人们，是不是具备共同的梦想、共同的愿望，企业成长的能力将大相径庭。企业的全体员工共同拥有美好的愿景、远大的目标，大家都具备“非如此不可”的强烈愿望，那么，强大的意志的力量就能发挥出来，组织就会产生巨大的能量，朝着梦想实现的方向前进，超越一切障碍。

实现梦想、实现愿望的力量的源泉就是“愿景和目标”。“要把公司做成这种理想的模样！”描绘这样的愿景，与员工共同拥有这样的愿景，把他们的积极性最大限度地调动起来，就能获得推动企业发展的巨大力量。

## 明确企业的使命

再进一步，为了维持员工的热情，保持他们的积极性，让他们不动摇，不松劲，就需要“Mission”，换句话说，就是明确公司的使命，并与全体员工共同拥有这一使命。

让我理解这个“Mission”，也就是明白京瓷公司目的、使命的契机，就是公司设立后第三年发生的员工的反叛事件，当时京瓷还是一个很小的企业。

公司创立第二年录用的10余名员工，经过一年的工作磨炼，已经成了生力军。我查了当时的笔记，时间是创业后第三年的1961年4月29日，正好是昭和天皇的生日，属于节假日，但当天仍然加班。突然，这10余名员工来到了我的面前。

“奖金至少要多少，工资涨幅每年至少要多少，你要给我们承诺。进厂时，原以为是一家不错的公司，谁知道是个刚刚成立的、弱不禁风的小企业。我们心里非常不安。你作为经营者，要给我们一个保证，否则我们集体辞职，我们已经做好准备。”他们这样逼迫我。

我对他们说：“保证工资奖金的涨幅，作这样的承诺是不可能的。”我解释了当时公司的处境，现实的状况，但说服不了他们。谈了三天三夜，我还把他们带到了自己家里。最后我说：“虽然对将来的事情无法做出保证，但我一定会把企业办成让你们高兴的好公司。请你们相信我。”这样总算把事态平息了。

其实，京瓷创业之初，我把创业目的定位在：“让稻盛和夫的技术问世。”

而一部分员工却不认同，“工资怎么涨，奖金怎么加”，他们来要求待遇上的保障。这让我愕然。

当时，我鹿儿岛的老家仍然十分贫困。我是家里七兄妹中的老二，父母兄弟节衣缩食，好不容易才让我上了大学。所以，我参加工作以后，多少也得给家里

一点经济上的支持。实际上，虽然少得可怜，我还是每个月都给家里寄钱。

对家里的亲人尚且照顾不及，但那些与我无亲无故的旁人，却向我提出要保障他们现在乃至将来的生活。这让我感到困惑。

“早知如此，就不该创业，当个工薪族，进一家公司，把自己的技术发扬光大，那不是更好吗？”说实话，我当时真这么想。

然而，思考再思考，再三思考以后，我终于想明白了：让员工生活幸福，这才是企业存在的目的。于是，从“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”开始，我一口气，马上定下了京瓷公司的经营理念。

当然，仅仅这一条还不够，作为社会的公器，企业还应该承担社会责任，所以，我又加上“为人类社会的进步发展做出贡献”这一条。于是我宣布，今后，京瓷把这个理念中倡导的这两条作为企业经营的目的。

京瓷的经营理念　在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。

这一经营理念，对于激发员工的热情，调动员工的积极性，发挥了巨大的作用。如果把京瓷作为稻盛和夫技术问世的场所，我自己当然会意气风发，全力以赴投入研究，接连不断地开发出新的产品。但从员工的角度，他们一定会想：“让我们拼命工作，目的不过是推广稻盛和夫的技术，让稻盛和夫名扬天下。”

还有，即使公司发展顺利，员工们又会想，那不过是增加了稻盛和夫的个人资产。因此，如果企业的目的，仅仅归结到实现某个个人的私利私欲，那么，点燃员工的热情，调动员工的积极性是不可能的。

当初，在制定这一经营理念的时候，我还没有意识到这个理念中所蕴含的“大义名分”。但现在回头来看，在这个朴素的理念中包含着了不起的“大义”。

所谓“大义”，在辞典中的定义是，“人应该奉行的重大的道义”。如果是这

样，“大义”就必须是脱离“私”、追求“公”的行为。而“追求全体员工物质与精神两方面幸福”这样的企业目的，就超越了经营者个人的私利私欲，为了员工，这就体现了“公”，这正是“大义”之所在。“大义”这个东西具有鼓动人心的巨大的力量。

这一理念构筑了京瓷企业文化的基础，造就了今日的京瓷。具备全体员工能够共有的、可以提升员工士气、调动员工积极性的、光明正大的企业目的（Mission），这是企业经营中最重要的事情。

## 企业目的中有无大义：第二电电创建时的大义名分

第二电电（现KDDI）的创业成功，道理也一样。

当时，销售额不足2000亿日元的京瓷向销售额超过40000亿日元的巨型企业日本电电公社（现NTT）发起了挑战。第二电电成长发展为今天的KDDI，也是因为它的创业动机是建立在大义的基础之上。

当通信事业允许市场自由竞争时，我希望有日本的大企业组建新公司来对抗NTT，通过竞争降低通信费用。但因为畏惧庞然大物NTT，谁也不敢出面挑战。

这样下去，NTT将继续维持它的垄断地位，或者只会出现形式上的竞争企业。那么，当信息化社会到来的时候，因为通信费居高不下，日本必将落后于时代。对此我十分担忧。

在这种情况下，风险企业京瓷才举手报名，挑战NTT。创建第二电电，归根结底乃是出于“为国民降低通信费”这一纯粹的动机，就是说，出于大义名分才创立了第二电电这个企业。

因此，我召集第二电电的员工们，鼓励他们：“让我们努力降低国民的通信费用。能够参与如此巨大的事业，我们的人生一定会变得更有意义。这是百年不遇的机会，在这项宏大的社会改革开始的瞬间，我们有幸亲临现场，我们应该表示

感谢。让我们努力奋斗，成就这项伟大的事业吧！”

另一方面，在京瓷之后举手参与的国铁，他们认为：“自己拥有铁路通信的技术，有通信方面的技术人员。同时，在东京、名古屋、大阪之间铺设通信干线，只要在新干线的侧沟中安放光缆就行。另外，与国铁有交易的企业很多，以他们为中心，很容易获得大批的顾客。与以京瓷为主体的第二电电相比，在所有的方面他们都具备优势。”于是他们设立了日本Telecom公司。

还有，以日本道路公团以及丰田汽车为主体的日本高速通信公司也应运而生。旧建设厅是他们的后盾，他们也可以沿着东京、名古屋、大阪之间的高速公路铺设光缆，简单地完成基础设施，而丰田具备强大的销售能力。

这三家公司在市场上展开了激烈的竞争。结果，国铁JR卖掉了日本Telecom，而道路公团和丰田创建的日本高速通信，被现在的KDDI合并收购了。

如今，在新电电的三家公司中，只剩下了从第二电电发展而来的KDDI，它已经成长为综合电子通信运营商。

又有技术、又有资金、又有信用，一切条件全都齐备的企业失败了；而只具备大义名分，没有资金、没有技术，什么都没有的第二电电却成功了。我认为，这件事情证明了一条道理：确立具备大义名分的企业目的，对于推进事业而言有多么重要。

## 太阳能发电事业的大义名分

京瓷长期以来从事的太阳能事业也是一样。

现在日本开始实行电力全量收购制度，大规模太阳能发电站计划争先恐后涌现出来。经济产业省等部门又开始发放补助金，太阳能发电事业总算开始步入轨道，于是许多企业一哄而上，纷纷参与。

但是，在40年以前，京瓷历尽辛酸，作为全世界太阳能事业的先驱，就已经投入这一事业。当时，在日本有一个普及太阳能发电的团体，叫“太阳光发电协会”。我出任第一代会长，这个职务当了12年，为黎明时期太阳能电池的普及付出了努力。

在日本太阳光发电协会成立20周年的纪念庆典上，在行业同仁、专家学者面前，我围绕以下的宗旨说道：

“现在，随着时代潮流的变化，太阳能发电事业获得了长足的发展，这是可喜的事情。但如果只靠赶潮流来开展事业，不可能持久。为什么要开展太阳能发电事业？具备大义名分是非常重要的。”

所谓太阳能发电事业的大义名分，就是要为解决能源问题和地球环境问题做出贡献。

在不久的将来，地球上的石油和天然气的资源将会枯竭。同时不削减石化燃料的使用量，不降低温室气体的排放量，就无法阻止地球暖化的趋势。

就是说，为了确保人类所必需的能源，保护重要的地球环境，谋求人类的可持续发展，我们京瓷才历时多年，悉心培育太阳能发电事业，正因为有这样的大义名分，我们才能在连年赤字的状况下，始终不离不弃，以执着的信念和坚强的意志不断推进这一事业。直到近年来，太阳能发电才终于迎来了开花期。

## 所有事业都要揭示大义名分

在京瓷的干部们汇聚一堂的会场上，我曾经讲过：“京瓷所有的部门都应该揭示自己部门的大义名分。”

京瓷这个企业，刚才讲到，有大义名分，有“追求全体员工物质与精神两方面幸福”的经营理念。同样，“在座的各位干部，你们在各自负责的事业部门也应该树

立大义名分。这样的话，你们的部下就会觉得‘为了实现如此崇高的目的，为了这项事业的发展，我们愿意粉身碎骨’。他们就会发挥自己的积极性和创造性，主动把事情办好”。

另外，在京瓷每个月召开的业绩报告会上，根据阿米巴经营，要算出每个人每小时产生的附加价值。在会上，看着“单位时间核算表”，我有时会进行严厉的批评：“本月的单位时间附加值不好啊！你们到底干了什么？”但仅仅这样去追究责任，大家都不会从内心想要去提升业绩，从结果来说业绩也难以提高。

这时候，揭示和阐述大义名分就很重要。比如这么说，结果就会完全不同。

“这个事业具有大义名分，所以投了资，想要为社会做贡献。但这么差的业绩，不可能让事业发展，也不可能对社会做出贡献。要彻底查明亏损的原因，尽快想办法扭亏为盈。”

这个问题对于子承父业的中小企业来说也特别重要。这样的中小企业的经营者需要进一步明确事业的意义。

对于从父亲、叔父那里继承了事业的中小企业的经营者，我往往会直言不讳：“你不过是作为社长的儿子继承了父亲的事业，你果真具备了当社长的资格吗？”在小企业里面，不喜欢父辈事业的人格外的多。10人中有9人讨厌家业，“父亲经营的地方上的那个微不足道的企业，我可不愿继承，我希望在大都市的大企业里工作，希望活跃在世界各地”。这是绝大多数人的想法。

当初看不起父亲的企业，但到了40岁左右，看出自己在大企业里混不出什么名堂，回自家的企业当社长或许也是一个不错的选择，于是就回来了。

但是，这种连规矩都不懂的人，怎么能当好社长呢？许多从父亲时代开始就在企业里干活的老员工，他们会想：“没有能力的儿子当上了社长，拿着高工资，端着臭架子。在这样的公司里，谁愿意拼命工作呢？”

因此，当上社长后应该为员工做些什么？究竟以什么目的来经营企业？确立经营企业的大义名分非常重要。意识到经营理念的重要性，尽力与员工们共有这个理念，公司的气氛就会焕然一新。

## 不断讲述哲学

为此，经营者不仅自己要学习哲学，而且要给员工们讲述哲学，要做出努力，让哲学为公司内的员工们共有。

1982年度京瓷经营方针发表会上，稻盛在讲述自己的想法，当时他是社长（右端）。

为了实现崇高的企业目的，我准备以这样的思维方式、以这样的哲学来经营企业，必须在公司内讲这样的话，哲学必须与员工共有。就是说，为了能与员工心心相通，在确立了企业的“愿景目标”、“目的使命”之后，接下来经营者需要做的，就是讲述自己的哲学，与员工们共有这种哲学。

“人为什么而活，为什么而工作，我对人生是这么思考的，我打算这样度过自己的人生，我希望与大家一起以这样的态度来度过人生”。要给员工们讲这些道理。

经营者的这种人生哲学，在讲述企业的目的、使命的时候，必须自然而然地

表达出来。具备这种思想哲学的社长会受到员工们的尊敬。如果员工们都心甘情愿与社长一起为企业的发展尽力，那么这样的企业就会成为非常了不起的企业。

在日本的大企业里，首先，没有企业领导者会讲述自己的哲学吧。但是，“仅有一次的宝贵的人生，我们究竟应该怎么度过？”这样的话题，自从创业以来，我一直向员工们诉说。

这就是“京瓷哲学”。京瓷哲学渗透到了员工们的血肉中，激发了他们的干劲，提升了他们的积极性。

经营者重视哲学的企业会发展壮大。正确的哲学在员工中渗透的程度与企业业绩的增长，呈现正比例的关系。

## 提升自己的心性

也许有这样的人，他们认为“自己素养不够，更没读过宗教或哲学方面的书籍，所以会从京瓷哲学中直接挑选出一些话，原封不动地讲给员工们听”。

我认为，这么做也行。我过去也是这么做的。我也曾借用过松下幸之助先生、中村天风先生、安冈正笃的话。开始时是借用之物，但在反复讲述、反复应用的过程中，这些思想就变成了自己的东西。

但是，为了做到这一点，需要充分注意的是，经营者自己不能怠慢，必须努力提升自身的心性。

企业还在幼小的时候，经营者的心胸器量小一点还不是问题。但经营者不进步，企业就不能发展。经营者一定要学习正确的哲学，努力拓展自己的器量。

经营者的器量扩大了，企业就一定能发展壮大。“提高心性，拓展经营”，这就是企业经营的真谛。

## 调动员工的积极性

归纳一下，调动员工积极性的关键：首先要把员工当作经营伙伴迎入公司；要让员工从内心爱戴你、迷恋你；要阐述工作的意义；要树立高目标；要确立具备大义名分的企业使命；要不断讲述哲学；以及经营者要提升自己的心性。

我认为，所谓企业经营，首先就是彻底实行上述七条，让员工产生共鸣、让员工赞同，激发他们的热情，提升他们的积极性。除此之外，别无他法。

当然因为要经营企业，构筑销售和物流的体制，构建管理会计和财务系统等，完善具体的经营手法、手段，不用说都是必要的。但这些只要在专家指导下，逐步实施就行了。

小企业刚刚创办的时候，或者小企业难于长大的时候，首先，关键就是把仅有的几位员工的积极性最大限度地调动起来。为此，刚才讲的那七条，经营者一定要努力去做。如果能这么做，企业就一定能发展起来。

其实，上述七个关键，与企业的大小无关。我参与的日本航空的重建就是这样。日航破产后留下了32000名员工，我认为，必须把他们的心凝聚起来，用相同的思维方式，统一他们对工作的态度。所以，首先我对他们进行了彻底的哲学教育，促进了他们思想意识的改变。仅靠这一条，就让日航的业绩得到了V字形的恢复。

做到这一点，无非是员工的思想意识发生变化，积极性、主动性提高的结果。致力于意识改革和哲学共有，员工提高了自身的积极性，主动思考问题，主动参与经营，这就是日本航空重建成功的最大原因。

## 意识改革促成了日航的重生

我接受日本政府和企业再生支援机构的邀请，于2010年2月就任破产重建的日航的会长。当我正式上任后，我就感觉到破产企业之所以破产绝不是偶然的，企业的氛围和员工的意识都存在问题，这样下去后果不堪设想。为了重建日航该如何做才好，我当时非常苦恼。

当决定由我出任日航会长以后，许多人都说："让一位近80岁的老人去搞航空运输事业、重建那么困难的日航，太失策了，简直是乱弹琴！重建根本谈不上，二次破坏必至！"

确实，我去日航时一无所有。我虽然赤手空拳从零开始创建了京瓷，后来又创建了通信企业第二电电（现KDDI），但对于航空事业，我完全是门外汉，我只有两件武器，一是经营哲学"京瓷哲学"，二是管理会计手法"阿米巴经营"，也就是分部门核算的制度。

我想，首先需要改变员工们的意识。先是要求以社长为首的干部们以京瓷哲学为蓝本开展学习。我说："如果你们学了以后感觉这种哲学思想不错，应该与广大员工们共有，那么就可以根据日航的实际情况作若干修改，编制一本'日航哲学'，然后决定以这样的思想哲学去经营日航。"

从那以后，日航的干部们花了好几个月，每天晚上开会讨论到很晚，学习"京瓷哲学"，经过若干修改，编制了适合航空运输事业的"日航哲学"。

但是，因为日航的干部都是一流大学毕业的所谓精英，开始的时候，他们对哲学中所表述的朴实的道德观很不理解。其中有的干部甚至态度抵触，说什么"我们又不是小孩，好歹也都是一流大学出身，而且都过了50岁，对我们讲这些幼稚的道理有什么意义？"

遇到这样的干部，我就会毫不客气地斥责他们：

"你们都跟我的孩子年龄差不多，所以，我今天不是作为会长，而是作为你们的家长对你们说话，希望你们听好了。你们或许头脑都很聪明，但对做人最基本的思想哲学却不能理解。这样的话，你们怎么可能去指导32000名留任的日航员工呢。如果这里有对哲学不能接受、心怀反感的人，那就请你们赶快辞职，因为靠这样的人根本无法重建日航。"

我甚至光火发怒，将湿毛巾扔到这种干部的脸上。

我如此认真地、拼命地诉说哲学，在这过程中，有一两个人开始反省："果然不错，正如会长所说，我们走出学校，知识或许不少，但对这么浅显的道理却没能理解，作为一个人来说，真的感到羞愧。"

于是，涟漪迅速扩展，反省的声音传递到其他干部："光我们学习还不够，要把自己学到的东西带回本部门，与部下分享，大家共有哲学。"

与此同时，我还去到现场。机舱乘务员们每天都在世界各地的上空飞行，要

把她们集于一堂不太可能，所以我就分几次给她们讲话。

“因为你们直接面对客人，所以一切都取决于你们，我们经营班子的人不管多么努力，也无法抓住客人的心。要抓住客人的心，让客人喜欢日航，愿意搭乘日航的班机，就要看你们的态度和言辞，这是决定性的因素。只有你们在第一线的人真正关爱客人，让客人喜欢，日航才有可能重建。”

听到我如此诚恳的诉说，有的乘务员感动得流下了眼泪。

我还去到飞机维修保养的工场宣讲哲学：

“维护保养的工作不到位，飞机就不能安全飞行。你们每天每日、沾满油污、辛苦劳作。没有你们细心地维护保养，就谈不上飞机的安全航行。你们在不为人知的地方拼命工作，我向你们表示衷心的感谢。同时，希望你们掌握优秀的哲学和正确的道德观，当好无名英雄，把工作做得更加出色。”

还有，不管酷暑还是严寒，负责装卸客人行李的飞机搬运工，还有制作飞机内餐饮的人，等等，我都到他们所在的各个部门去宣讲哲学。

当大家对哲学开始产生共鸣时，企业的业绩也随之扶摇直上。就是说，员工们的意识变了，心变了，公司就变了。在两年八个月的日航重建中，我对此有深切的感受。

日航奇迹般地V字形恢复，短期内重新上市。我想，从这个实例当中，大家可以明白，抓住员工们的心，改变员工们的思想意识，对于企业经营而言是何等重要。

只要实践上述七个关键，改变员工们的意识，激发他们的积极性，公司就能够获得重生。

# 第2章　培养经营者意识

必须让员工具备与经营者相同的责任感，让他们自己思考、自己实践，对自己的绩效负责，进而对公司负责。在调动员工积极性的过程中，应注重数字管理、核算等方法的运用。

## 怎样才能让员工具备经营者意识

## 因各地区需求不同，所以采用分店形式

我们公司制造、销售用于道路建设的混凝土。销售额的90%以上要依靠公共事业。随着公共需求的减少，这五年来公司的业绩一直处于低迷状态。销售额降低；同时，因为同行业之间的过度竞争，又导致价格下降；而钢筋等原材料却涨价，所以经营非常艰难。

即使是行业中最优秀的企业，利润率也跌到了3%以下。而行业中一大半企业都出现了亏损。可以说，这是一个典型的结构性萧条的行业。

我父亲是公司的创业者，现任会长。他是一个典型的所谓“独裁经营者”。这几年来，我们逐步放权，要求各部门负责人、也就是各分店店长具备经营者意识，委托他们来经营各个分店。

公司内部的组织形式采用分店制，各个分店都登记为独立法人，各分店长由公司董事兼任，负责各店的经营。因为混凝土制品分量重，运输成本高，所以在各个县的区域内流通比较理想。另外，各个地区在客户需求以及商流方面也有差异，所以采取了分店制这一组织形式。

一年的工作流程是这样的：作为社长，我首先提出年度的基本方针。依据这一方针，各分店长再制订各自的年度计划，各分店长制订年度的利润表以及人员计划、投资计划、培训计划等。而各分店内的销售科长和工场长再制订各自部门的计划。各分店长根据这些制订好的计划展开经营活动。

各个法人（分店）的法人代表是我，所以我要负最终的经营责任。但不仅日常业务，而且包括人事在内所有的事情，都由各分店长决定并执行。

## 提不出建设性的意见

我现在感到烦恼的是：如何重新修订整个公司的制度，以及如何加强公司的组织建设。

比如有的分店长提出："评价制度应该更好地反映现场的情况，给刻苦耐劳的员工更好的报酬。""我们分店的C君比A店的B君工作更出色，但评价结果却相反。评价方法不对啊！"

加薪及发奖金都依据评价的结果，但评价又不能像用尺子量物体的长短那样精确，某种程度上包含着暧昧的因素。我认为，这不只是制度的问题。而当我提出改进方案时，又有人提出否定意见。但究竟怎么做才好，他们也提不出具体的办法。最后就说："想说的我们都已经说了，最后还是你社长决定吧！"

在今年的方针中，我提出了"分店长应有的形象"。其中有这样的语句，"分店内所有的事情都由分店长制定方案，需要社长决断的由社长决断，然后由分店长负责执行"；"向社长报告时，不是问怎么办才好，而是自己提出解决办法，或者拿出A方案和B方案来作比较"。

还有，为了企业的发展，需要提高员工的能力。为此需要做必要的人事调动，这一点大家都达成了共识，但实际要动到自己的某个部下时，又不肯接受。

今年年初，虽有一些反对的声音，我还是提拔了两名员工当部长。有一部分干部认为"他俩能力还不够"。但这俩人顶着压力，在工作中采取了与前任者不同的措施，干得不错。我认为，刚升上一个职位时，也许能力不够，但随着经验不断积累，就能逐步胜任工作，成长为称职的人物。

另外，调动了某位干部的岗位，他本人却误认为被降职了。虽然他本人没有直接对我讲，但降职这个说法传到了我耳朵里。

## 希望加强与干部的对话和讨论

总公司是一个很小的机构，称为“社长室”。只有我和两名董事加两名工作人员一共五个人，其中一名董事还兼了一家分店的分店长，因此实际上只有四个人。社长室的作用是负责人事、财务、系统管理以及对分公司提供支援。

但是，有的干部却讽刺社长室的工作人员：“你们很了不起啊！”而当工作人员去分店帮忙时，分店的干部却敬而远之，或者把本来是分店该做的事硬推给社长室。

对于组织的定位和作用，虽然我做过多次说明，在道理上大家都明白，但在感情上往往又接受不了。在公共需求减少、结构性萧条的环境中，为了扭转业绩下滑的趋势，必须开拓新的事业领域，必须迅速转变原有的营销战略。这需要社长和干部们拧成一股绳，果断决策并坚决实施。但这时候，干部中仍有人一味想依赖他人，或者固执己见。我认为这就是企业业绩无法提升的原因。

我并不认为我自己什么都对，我也经常从员工中吸取意见并纠正我的想法。每个人都有各自的想法那是理所当然的，我想应该通过对话和讨论取得一致，把大家的力量在相同的方向凝聚起来。

对于这样的干部，究竟应该怎么做，才能让他们具备作为经营者的主动性和自觉性？

### 回答

让他们具备与经营者相同的责任感

在你们公司里称为的“分店”，实际上是独立法人。每个分店单独核算，下面有制造也有销售。但是，各个分店长却缺乏“代替你对经营负全部责任”这种自觉性。

我认为问题的核心就在这里。尽管你在强调“委托！委托！委托”给分店长，但

我觉得分店长们却并没有明确地意识到这一点。

作为社长，你首先提出基本方针，各分店长再据此制订年度计划。但是因为地区不同，情况有很大的差异。所以各分店在进行单独核算时，首先必须掌握情况："今年的销售额应该能做这么多"；该地区今年有这几项公共事业，要加强营销活动，获取订单，确定销售目标；同时原材料要用多少，应挤出多少利润等。

各个分店的数字汇总到总公司，你再依据这些数字的总和，确定基本方针。就是说，明年的销售额不是由你决定后再下达到各分公司，而是根据分各个公司上报的数据来决定。

当各分公司的经营计划报上来以后，你又不能照单全收，你必须介入进去，作详细分析。"利润率这么低怎么行呢！""要支付这么多人工费，这个销售额太少了！""销售部门得再加把劲！"……，你要对各分公司上报的经营计划做出修正，这是很重要的。

## 经营项目要进一步细分

现在公共事业减少了，过去利润率还相当可观，现在萧条了。但是，按照你的说法，就是在当前行业低迷的情况下，有的企业仍然可以做出3%的利润。

如果是这样，那么你的企业、各个分公司也应该提高利润率。不管公共事业如何衰退，通过努力取得3%利润率的企业照样存在。我认为你也应该确立目标，达到与那种企业同样的水平。

为了做到这一点，水泥、钢筋等原材料的采购等，都要仔细研究，尽可能节约，否则就挤不出利润。

过去公共事业很多，竞争也不那么激烈，只要采用普通的方法经营，就能获得几个百分点的利润。但是现在因竞相削价，价格下降，竞争极为严酷，要做出

利润就不容易了。就是说，现在的利润就那么一丁点，要增加利润该怎么做才好？在这种情况下，经营必须更加精细。

在核算时，首先是销售额的预测，接着是有关经费（材料费、电费等）都要建立详细的预算计划。虽说各分公司都有利润表，但在利润率极低的、严酷的经营环境下，请税务师和会计师做的一般的利润表，科目就分得太粗了。比如电费这一项，就有必要细分为工厂电费和办公室电费。不做详细区分，不彻底节约，就做不出利润。

一般的利润表在中小企业的经营中已很难应用。即使在预算的阶段看来还不错，但把实际使用的经费一汇总，预定的利润却跑掉了。因此要把费用项目详细划分，这样就可以看清楚是哪个项目出了问题。

## 你要自己思考、自己实践

例如，与建立计划时相比，销售价格下跌了。这时候，与此相应，怎么削减经费变得更加紧要。当然，水泥、钢筋等各种材料的价格，并不是只要谈判交涉就能顺利降下来的。

但是看到不断下降的卖价，必须采取措施，否则就会出现严重的亏损。这时候，有没有责任感强烈、能够迅速采取补救措施的分店长就非常关键。缺乏这样的人，公司经营就难以为继。

你强调："分店内所有的事情都由分店长制定方案，需要社长决断的由社长决断，然后由分店长负责执行"；"向社长报告时，不是问怎么办才好，而是自己提出解决办法，或者拿出A方案和B方案来作比较"分店长要有这样的工作态度。

但是，"这样做才好！""这么做，你们认为如何？"这类方案不是由下面的人提出，而是由你提出。你要想出好办法，你要去实行。什么都要等待下面人的提案，那就晚了。

你们公司有许多好的混凝土产品，通过什么渠道、用什么方法销售？你们要动脑筋、想办法。比如，销量或许不多，有利用星期天做木工活的店铺，他们会卖一些家庭菜园用的有图案的混凝土制品，分店长可和销售员一起去推销；有的家庭想用水泥预制板砌自家的围墙，等等。这些都是商机，不能总是等客上门，而是要在自己的产品上下工夫并主动推销。

价格也一样。为了维持原来的价格，需要想什么办法呢？你和分店长们必须承担全部责任、拼死努力，否则在严酷的环境中将无法生存下去。

## 让分店长负责，支持他们

在向干部员工委让权利之前，首先要让他们负起责任。对于负有责任的分店长，社长要亲自赶去支持。

从客户那里获取订单，按客户要求制作，然后卖出。这种性质的工作，要求极为细致。像过去那样，按规格生产出产品，然后等客上门。这样的生意方式已经行不通了。

问题是：各个分店的分店长在经营中是不是真正负起了责任？

其次，在一个分店内部也划分独立核算的单位。制造部门作为一个独立核算单位，千方百计削减经费、挤出利润；销售部门也是一个核算单位，要尽量提高效率、获取订单。通过独立核算，让制造和销售都负起各自的责任。

当然，分店长要对分店整体负责。在分店长之下再安排制造和销售负责人，他们都必须是对经营具备自觉性的人。同时对于这些承担责任的人，必须让他们学习和掌握正确的哲学和思维方式。

还有，为了避免所谓降职不降职的误解，所有的经营情况都要公开，让全体员工都知道。

在不了解经营实际情况的背景下，你要他负责任，那是不可能的。所谓“玻璃般透明的经营”，就是把经营状况向员工们公开，目的就是要让全体员工共同负起责任。不是要员工围绕着社长工作，而是要他们自觉地意识到：“既然已经委托给我们干了，我们就要履行责任。”

你们公司的情况是，分店的员工人数都在40人左右，各分店的市场情况都不相同。我认为，在这种情况下，经营还是比较容易的。问题是：怎样才能让各个分店中具备经营者意识又具备责任感的人脱颖而出。

分店长具备了经营者意识，那么，自己越是辛苦，就越希望出现同自己想法一样的、拼命工作的部下。缺乏同心协力的员工，组织就无法正常运转。因此分店长不但自己要学习哲学，而且要向部下传授哲学，努力培养与自己齐心协力工作的员工。

## 怎样才能使数字管理在意识改革中发挥作用

## 存在抵制变革的董事及员工

我们公司属于婚庆行业。主要商品是：在日本国内和海外举办结婚典礼，生产和销售婚纱，出租结婚礼服，新婚旅行服务，等等。在婚庆这一专门领域内谋求多元化。

我们还做婚后的跟踪服务，比如为小孩满月后参拜神社做服务，为小孩三岁、五岁、七岁时的参拜活动做服务。现在的主要业务是在海外举办婚礼。预计这项事业今后的发展前景很好，所以准备下大力气投入。

那么，有关公司的组织方面，我想提三个问题。

第一个问题："在这个变革的时代，为了创办新事业并让它走上轨道，应该采用什么样的组织形式？或者说应该怎么去思考权利委任和责任分担之间的平衡问题？"

婚庆行业处在巨大的变革期中。在昭和年代（1989年前）日本的结婚仪式全国一致，只有一种形式。进入平成年代（1989年后），人们的价值观发生了极大的变化。这个时代的婚礼形式多种多样，可谓"十人十色"，包括简朴的婚礼乃至不举办婚礼。我们公司从创业时开始，生意一直就是出租结婚礼服。后来预见到了婚庆市场的变化，才开始着力于事业的多元化和国际化。今后，还要在这方面加快速度，继续推进。

然而，一直到今天，还有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留在"礼服出租店"那个阶段。没办法，只好由我和现场的负责人站在第一线摇旗呐喊。我想，今后一段时间内，我还得在前面挥旗，但不能老是这么下去。意识改革究竟怎么进行，权利委让和责任分担之间怎么平衡才好？我感到很烦恼。

## 因人才不足，阿米巴经营进展不顺利

第二个问题："为了培养有计划意识，并按计划经营事业的部门经营者，应该注意什么？"

人们常说经营要靠人、财、物和信息。但我认为，这些经营资源的有效运用靠的是人，人才是一切的关键。从这个观点出发，从二十多年前开始，我们就在应届毕业生中招聘人才，但重点放在了营销部门。因为我自己在管理方面比较弱，所以对管理部门重视不够，人才配置不足。

但是，现在集团公司的会计要求合并结算，因此必须加强管理部门，同时在利润方面的压力也很大。虽然在削减成本、提高毛利率等方面采取了一些措施，但在水费、电费、办公费以及电话费等经费的削减方面进展不顺利。各个部门还没有培养起降低经费的意识。

另外，公司派到海外的优秀人才，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生气，进步也很大。人才有往海外集中的倾向，国内受到影响，感到人才不足。我们认识到人才的早期培养很重要，现在正在加大力度。

## 核算意识薄弱

第三个问题：公司引进阿米巴经营和单位时间核算制度已经好几年了，但"员工主动削减经费"，这一点却还没有做到。怎样才能做到这一点？请教给我们指导员工的方法。

我们公司每年年初都召开经营方针发表会，在会上，每个部门都发表自己部门的年度计划（master plan）。为了实现计划，设定了每个人的目标、任务和应发挥的作用。同时每个月月初的核算会议、半个月一次的店长会议、一季度一次的总结会议都如期举行，会议的目的都是确认年度计划的进展情况。

作为社长，这样的会议每次我都出席，并作指导。但是，随着店铺数量的增加，我一个人要管理所有的事情变得越来越困难，因此，引进了执行董事的制度，构建经营战略，明确具体的管理责任，加快决策速度，以期提高经营的效率。

但是，各部门的管理者缺乏无论如何都要实现计划的强烈愿望。即使达成计划也偏向于达成销售计划，对于人工费、各种经费的控制，以及如何确保利润，却重视不够。

在这种情况下，要让大家主动去提升业绩，营造主人翁意识，明确公司的责任体制，有哪些要点必须注意？

回答

彻底追究核算的结果，培养经营者意识

## 寻找自己的分身

你的问题用一句话来说就是："具备经营者意识的员工太少，怎样才能培养出这样的人才？请教给我具体的方法。"同时你还问：有没有什么方法可以把人才提前培养好。先回答你：并不存在想象中的、称心如意的培养人才的方法。

我创建公司时，最困难、最烦心的也是这个问题。我每天都在思考，希望出现和我有相同责任感的、拼命守护公司的、有经营者意识的人。

过去的京瓷公司里没有这样的人才。这项工作想委托他干；那项工作责任重大，想请他来做；但是具有领导魅力、能力又胜任的人才，实在很难找到。

用日本象棋打比方，想要"金将"这个棋子，但在中小企业里很难有这样的优秀人才。于是退而求其次，有"步兵"也行。让"步兵"深入敌营，就能"成金"，就能变得强大起来。所以至少能有"步兵"，让他做各种事，让他积累经验，让他变成"金

将”。头脑里这么想当然是可以的，但实际上在企业里，连这样的“步兵”也相当缺乏。

你所说的情况，同我所遭遇的经历完全一样，所以我深切地感受到了你的烦恼。

我曾经希望我能够成为“孙悟空”。

像孙悟空一样，只要拔毛轻轻一吹，同我一样能力的人就会一个一个冒出来，那就可以做许许多多的事情。听起来好像是笑话，但我内心曾经拼命祈求：“神啊！请赐予我孙悟空那种神奇的力量吧！”

这样的烦恼，不仅你有，只要是经营者，大家都品尝过。

## 既要委托又要追究

培养人才这件事同组织架构之间有紧密的关联。阿米巴经营中的核算意识也一样，也同组织结构有密切的关系。因为在实施阿米巴经营时，“建立什么样的组织”是成败的关键。

在你的公司里，引进了阿米巴经营中的核算管理方式，组织主要划分成国内和海外两块，各个店铺独立核算，店长对店内的核算负全部责任，就是说店长就是事业部长。

但是在你的公司里，店长缺乏必要的核算意识。“公司在海外的现地法人，因为自主决策的空间比较大，他们的工作很有生气，人才辈出。但在国内却培养不出人才。”

国内人才培养不出，恐怕是因为你在各方面干涉太多的缘故吧。对海外你会说：“你们要独立核算，要把公司办好，不允许亏本。”因为鞭长莫及，只能把经营委托给店长。店长感到责任重大，就会拼命努力守护公司。这就有助于人才的成

长，结果经营很出色，业务发展也很快。

国内也应这样，总部只要决定大原则，维护好这些原则，其他就交给店长们去做。然后，每个月都要依据计划追究实绩。重视追究这个环节，才是有效的阿米巴经营。所以，对国内的店长，在委托的基础上要追究，“出现赤字不能允许！”又委托又追究，这样才能更好地培养人才。

## 关键是能够培养出几个具有责任感和危机感的人

你还说：有一部分老员工和董事，他们的意识仍然停留在“礼服出租店”那个阶段。没办法，只好由你和现场的负责人站在第一线摇旗呐喊。就是说，一部分老员工和董事已无法依靠，迫不得已，你只能带领下面的人一起干。

一直到最近，我也是这种情况。对于那些说了也不听的干部，无法依靠的干部，我会说：“算了，你不干就不干吧！”我会对下面的人说：“我同你一起干！”我亲自出马，不用那些靠不住的干部，而是用下面的人，直接和我一起干。即使打乱了组织，我还是经常这么做。

但是，问题不能到此为止。如果我是你的话，与下面的人一起干，几个月以后，我会让上面的干部下台，把和我一起奋斗的年轻人提上来，让他们当店长。

与经营者有相同意识的人，就是说，对经营具有相同程度的责任感、危机感的人，这样的人你究竟能培养出几位，这决定了经营的成败。所以，不能把缺乏责任感的人放在干部的位置上，特别是导入阿米巴经营、要求店长进行独立核算时，更是如此。

所以，我认为，不仅是干部本人的问题，你追究的方式和力度不够也是问题。“如果连续几个月亏损，就不能当店长！”只有采取这种严厉的态度，才能催生出干部的责任感和危机感。

## 把经费项目细分化，通过工作培养人才

“经费削减进展不顺利，各个部门还缺乏这方面的意识。怎样才能让他们主动去削减经费？请教具体的指导方法。”这是你的提问。

在阿米巴经营的核算管理中，要把相对于销售额的经费详细列出，从两者的差额中，算出单位时间的附加值，或者利润。它是这么一个体系。比如，在婚庆行业，卖出商品的销售额（即举办婚礼），出租婚纱礼服的销售额，与这两者分别对应的经费要一一列出。但是，电费、电话费等因为难以算清，就采取摊派的方式。这就是问题。这就不能称之为阿米巴经营，这是“盖浇饭式的笼统账”。

首先是销售额，然后是针对这个销售额的经费项目，必须进行细分。不是按照普通的利润表的会计科目划分，而是要进行更详细的分割，使得实际经营分店的人能够看清楚经营的真实状态。为此，哪怕是公共经费的分摊，究竟应该按照人头来分摊，还是按照办公面积来分摊，要认真研究，尽量采取符合实际情况的方式。例如电话费，各个部门用了多少，要想办法弄清楚。把经费项目细分，这是阿米巴经营最重要的一点。

还有，比如在宾馆举办婚礼，有销售额就是收入。这笔花费多少，那笔花费多少，经费就出来了。如果弄明白这是在哪个月哪一天哪个时候举办婚礼所花的费用，那么，每一次婚礼就能单独核算。看到详细划分的数字，就可以追究具体担当者的责任。

“这一项上，你怎么花了这么多钱？”

“不，这不是我做的，是托A先生办的。”

于是把A先生叫来。

“费用为什么花这么多？”

“确实，费用超过了预算。”

这时候，就要不厌其烦地进行严格的教育。同时，究竟在哪个问题上账算不过来，因而亏损了，领导者也好，担当者也好，都要搞得一清二楚。

所谓教育就是“在实战中训练”（on the job training）。

## 详细划分科目，是阿米巴经营的要诀

我在构建阿米巴经营的管理体制时，京瓷还是一个小企业。

把精密陶瓷的原料调好，使用这种原料，让它成型，然后烧制，然后精加工，经检验以后出货。从原料部门开始，把后面各道工序都划分成部门，进行独立核算。

在原料部门，将多种原料混合，放进碾磨机里粉碎，进行调制。调制好的原料卖给成型部门。最初的原料增加到10种、20种时，因为价格全都不同，再加上调配的方法不同，成本都不一样。费工夫的活，所需要的时间和人工费也会增加，所以卖价是变化的。

调制完的原料卖给成型部门的时候，数量是几吨，使用的原材料的价格是多少，碾磨机所花的电费是多少，等等，所花费的时间和经费都要详细记录。这样做，就可以算出原料部门有多少利润。

如果把这些费用都混在一起的话，正常的时候没有问题。但是，在工作中有时候难免发生错误。比如在配制原料时，把配制的品种或配制量搞错了，那么这种原料就完全不能使用了。这时候，如果有详细的记录，那么是“哪一个部门的哪个人在什么原料上搞错了？”就能这样去追究，在追究过程中把人培养起来。

成型部门最初全部算统账，后来因为成型的品种越来越多，就要求分品种独立核算。销售额的分类要详细，与之对应的经费项目也要详细列出。这样的科目

划分就是阿米巴经营的要诀。

## 要让所有的员工都能看懂

这样做出来的独特的利润表，合乎逻辑，科目划分非常清晰。这个月销售额是多少、原材料花费多少等，全部的计算科目都要列出。

这样的话，员工们就会知道，自己部门的收支核算为什么不好，必须削减哪些费用。为了让在第一线工作的所有员工都能明白，所以计算的科目不论大小，都要毫无遗漏地列出来，这是非常重要的。

自己部门没有使用的费用，比如，水费等突然增加了，弄清了原因，那是别的部门在公司花园里浇水所用，那就是和自己的部门无关的费用。

经费项目明确分类后，“你们部门的水费、电费花这么多，是花在哪儿了？”就可以这样去追究，被追究了，才会产生节约的意识。

在阿米巴经营中，不是一般性号召，比如“走廊里不用的电灯要关掉！”“要节约用水！”不用这种抽象的语言。而是不论大小，把所有的费用项目划分清楚，全部列出来，然后针对每个项目采取行动，并将行动的结果公开，让大家都知道。这样做，员工们对经营才会产生兴趣，才会主动去削减经费。

具备经营者的责任感和危机感，自己主动去削减经费，这种意识只有通过这样的机制才能形成。如果你真心想要培养人才，就必须追究他工作的结果。或许严厉，但一定程度上赏罚必须分明。对于既不努力，又缺乏责任心的人，只能调离。

## 业务扩大时要提升利润率

最后我补充一点，这也很重要。

你们把婚庆事业在销售上做到了很大的规模，但我希望你们还要进一步提高利润率。当然你们现在已经是一个很优秀的公司了，但我总是强调“税前利润率最低要达到10%”。

包括海外在内，你们正在进行快速的业务扩展，要是利润率不高，进展一定不会顺利。这是因为事业扩大需要资金。在利润率低于10%的情况下，扩展海外的业务是相当危险的。

首先要提升各部门的收益性。如果利润率达到10%，就可以进一步去扩展业务了。

## 怎样将哲学渗透到各层领导中去

## 为了把众多部下凝聚起来

要让公司团结一心，我认为干部掌握经营哲学（philosopher）是非常重要的。但是看一看整个公司，有些部和科的领导者仍然没有掌握哲学，没有把哲学当作自己的信念，当作行动的指针。

如果部下人数不多，只有二三十人，那么，部、科长或许还能掌控。但是人数越是增加，组织的运行就变得越加困难。

这时候，这些领导者是否掌握哲学就显得更加重要。如果不掌握哲学，判断基准就会动摇，自己缺乏主见，就会被周围人的意见所左右，变成一个只会调和妥协的人。

干部们学了经营哲学却没能掌握，怎么做才能将哲学渗透到这样的干部中去？

回答

珍视对哲学产生共鸣、默默努力的人

## 与自己的思维方式相同的人找不到

要凝聚公司的力量，就需要有志同道合的干部，为此，你一直致力于哲学共有。但是，究竟有多少干部能够真正理解哲学呢？你感到困惑。

我也有这样的烦恼。实际上，几十个干部中，真正掌握哲学的人，只要有一个，或许就算不错了。“社长的想法我懂，我会跟着社长干！”嘴上这么说，心底里其实并不明白。这种人占多数。即使是10年、20年在一起同甘共苦的战友，真正

理解的可能性仍然不高。

从京瓷创业开始就跟我共事的几位干部，曾同我一起外出旅游，是属于私人性质的旅游。过去，我同他们虽然是社长和部下的关系，但年龄上他们也只比我小三四岁。跟他们一起旅游，让我重新明白了一些事情。本来我认为，跟我一起工作了几十年，与我距离最近的这些人，对我的哲学、我的观点都很清楚，都很理解。但实际上却并非如此。

一同旅游时，我对一位老干部这么说："你从那个时候起就有轻率的毛病，至今未改。确实，你性格开朗，这一点同我投合。但因为慎重不够，做事业就有危险。对此我有担心，所以大事情就不敢委托你做。"

因为工作中我经常对他发火，所以他心中也积有若干不满。

"稻盛先生，你从年轻时起就非常严厉，老是冲我发怒。但是人生有一点失败有什么关系呢。正因为有失败，人生才有意思，也才会有快乐。"

"对于你个人而言，不在乎失败似乎轻松有趣。但对于一个拥有几千名员工的企业负责人来说，因相扑中的所谓'勇足'[1]，导致失败，让公司破产，是不允许的。在你看来并不那么有趣、那么快乐的事情，也必须极其认真地去应对。因为你从年轻时开始，就认为有点'勇足'无所谓，人生反而有意思。因为你是这样的人，所以责任重大的事情不敢让你做。"

我这么说，他感到很惊奇："唉！是这样吗？"

把自己的哲学——我是按这样的人生观做事的——反反复复地向干部们阐述。即使这么做，能达到跟自己思想水平相同的干部还是极少极少。

因此，即使干部在经营哲学上达不到那么高的水平，只要他们说："社长的想法真棒，我认同、我喜欢，我愿意跟着社长干！"只要他们认真努力，那么就要爱护他们，教育培养他们，增加像他们这样的干部。除此之外，没有其他解决的办

法。

## 真正可靠的，是那些埋头苦干的人

但是，说这种话的人中间，也有口是心非的。

“社长的想法，我非常理解！”说这话的人口气相当诚恳，因为当经营者很孤独、很苦恼，所以听到他能认同自己，心里真的很高兴。尤其在喝酒时听到这些话，更是特别开心。“真的理解了，那太好了！来喝一杯！”于是同他干杯。同时心想：“这样的粉丝，一旦公司碰到危难，他一定会铁了心、拼命跟着我干。”但就是这种人，稍不如意就轻易地辞职而去了。

根据我的经验，嘴上说得好听的人往往靠不住，真正可靠的，是那些默默工作、埋头苦干的人。

[1] 把对方推到赛场边缘，眼看就要胜利，但因用力过猛，自己的脚先出线因而输了。

# 第3章　具备前瞻性，磨炼发挥强项

愿景引导个人的努力方向，如要调动员工的积极性，必须使其看清公司的前进方向和目标，激发他们从不同的方向努力，众志成城，不断创新。

## 如何应对可能发生的环境变化

对现在从事的中间流通业，感觉已到了极限，开始参与观光事业。请允许我就“应该如何应对环境变化”提出问题。

我们公司是我父亲创建的。当初做糕点批发生意。因处于第二次世界大战后的复兴期，国民还穷困，很少吃到甜点心，所以糕点很受欢迎，公司也发展得不错。但随着日本人生活逐步富裕，糕点供过于求，事业发展的前景出现了阴影。

于是，把事业发展到旅游观光土特产领域，公司把经营的重心转移到了以糕点为中心的土特产批发行业。在1965~1985年，日本出现了旅游观光的热潮，土特产品卖得非常好，特别是研修旅游和员工旅游的市场很大，加上新干线（高速铁路）和高速公路的拓展，我们公司一帆风顺，业绩一路上扬。

1985年初开始，各地兴建主题公园，观光旅游事业一片景气，也没有什么价格竞争，我们置身于十分优越的商业环境之中。当我从营销员走上社长岗位时，那一年的销售利润创造了历史纪录，投入市场的新产品非常畅销。

但是，当创业者、就是我当会长的父亲过世之后，销售额和利润就逐年下降。其背景是：百元商店（无论什么商品都只卖100日元）等廉价商品抬头，同时研修旅游等团队观光也明显减少，一般性旅游观光变成家常便饭，人们买土特产的兴趣大大降低，这些因素都影响了我们公司的经营。

在我就任社长之前，我已经感觉到中间流通业（批发行业）发展遇到了瓶颈。我考虑朝着行业的上游或下游发展，或向上下游两端移动。于是我开设了“观光农园”。在观光农园里客人可以自己采食草莓，里面还设置了餐厅和商店。基于追求货真价实、以稀为贵的客人正在增加，为了吸引他们，我想，首先打造观光区域，然后再做出真价实货的产品。

但是，一方面我不懂农业，另一方面我独立经营的能力尚差，我考虑在不久

的将来，将观光农园变成农业法人，对搞活农业做出贡献。农业是地区产业的核心。

## 目标是发展现有事业，还是开辟新事业

我的问题有三个。

第一个问题："应该致力于现有事业的发展，还是准备开辟新的事业？"

现在观光事业形势严峻。这个行业的领头羊旅游代理店都在重组之中。各地的温泉设施、大规模主题公园设施处在恶性循环中，需要的投资金额巨大，但客人却有减少的趋向。客人需求变化之快，令人难以置信。

在这种经营环境发生巨大变化的情势下，究竟是以本行本业为中心来发展事业呢，还是果断挑战新事业，将现有资源用到与旅游事业无关的不同行业中去呢？我举棋不定。

第二个问题："在转向新事业时，员工的问题怎么处理？"

在向新事业转变的时候，即使向员工们作了充分的解释，但是根据以往的经历和实绩，员工不会100%都愿意参与新事业。当有人不赞同公司新的方针时，公司应该怎么办？即使让他们辞职，也要坚持新的方针；还是迁就他们，对希望在原有事业中工作的员工采取妥协态度？我感到很困惑。

第三个问题："作为经营手法之一，可以加盟专营事业。对这种选择您怎么看？"我现在不能袖手坐等，我调查了参与各种事业的可能性，其中之一就是加盟专营事业。

但是，所谓专营事业，是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买这个模式，其中不但包括技术诀窍，而且包括专营企业的经营理念。如果经营理念或者经营哲学也要从别的企业购买，我不免踌躇。

参与专营事业的可能性，还有如果参与，要有怎样的精神准备，也希望给予指导。

回答

从多方面、多角度进行摸索，付出不同寻常的努力

## 开创事业相当于挖掘矿山

你提出的是非常困难的问题。你继承了旅游业土特产的批发事业。在旅游业兴旺的年代，经营得很顺利，但现在观光旅游行业不断衰退，在这种情况下该怎么办？

持续专注于一项事业，不懈努力，结果从这项事业中开拓出一个巨大的市场，这种情况是有的。创办事业犹如挖掘矿山。

比如，在某个地区开设了一家百元商店（100日元），然后按这种模式向全国推广，做成了销售额几百亿、几千亿日元规模的事业。

但是，并不是所有的事业都能如此一帆风顺。

比如，A先生和B先生同时开始挖煤。A先生挖呀挖呀就发现了大矿脉，不久就建立了煤矿矿山。但是，B先生同样努力挖，开始时也挖到了一点煤，但再挖下去却见不到矿脉。与此相同，由于行业的差异，也存在着有无“矿脉”的问题。

就是说，既有像百元商店一样，挖下去就会发现大型矿脉的行业，也有像你经营的旅游土特产批发事业，只能在某个特定地区展开，或者随着时代的变迁，“矿脉”会消失的行业。

这不是说行业有什么好坏。但事实上存在着两种行业，一种是只要努力，矿脉便源源不断出现的行业；另一种是不管如何努力去挖，只能挖出砂土的行业。就是说，有运气好坏的问题。

那么，该怎么办才好呢？下面来回答这个问题。

## 创业时的京瓷也有这个问题

京瓷公司所做的事业，性质同你的行业一样。精密陶瓷是从来没人干过的、全新的一种烧结物。我用这种材料开发出了可用于电子工业的特殊产品。

但是，这种产品却没有理想的市场。最初采用的，只有松下电子工业一家。当时适逢电视机开始普及，这种产品作为绝缘材料被用到了显像管中。但市场只此一家。因为买家是松下，不愁付款，所以我就拼命干活，专注于这项工作。实际上，京瓷刚开张的时候，全体员工的吃饭问题，就靠松下一家客户对这一种产品的订单。松下的订单不断增加，我们满怀喜悦拼命生产。托松下的福，我们在创业第一年就实现了10%的销售利润率。

但是，我虽然不知道在什么时候松下突然会说："这个产品我们已经不需要了。"然而，我的头脑里却一直存有这种担忧。

松下电视机显像管的绝缘材料，是在与松下技术合作的荷兰飞利浦公司的指导下做出来的，同样的技术，飞利浦公司当然也具备。如果京瓷不努力的话，松下或许就会说："我们不从你们那里买了，从飞利浦进口就行了。"这样的话，因为我们只有这一种产品，企业就会因没活干而很快破产。

虽然处在这种境地，但如果一方面干着松下的活，同时又跑到东芝和日立去讨活干："能不能给我们这方面的订单。"这感觉上似乎背叛了松下。松下可能会这么说："你们对松下讲道义吗？活都是松下给的，你们也赚钱不少，现在又跑去松下的竞争对手东芝、日立那里推销，这像话吗？"

过了一年之后，松下的采购科长对我说："稻盛君，你们的产品不必只供我们一家，你们也可以卖到别处去啊！"这位科长的言下之意是：只卖给松下一家，如果京瓷破产了，责任就会怪到松下身上。当然拼命跟着松下干，可以让松下人高兴，但松下要一辈子带着京瓷，那是很够呛的。

“那么，卖给东芝、日立也可以吗？”我抱着惊奇的心情加以确认。“当然可以！”科长讲完后，我迅速去其他公司推销。

但是，当实际跑去推销时，他们却说：“松下用过的东西我们不要。”再没一家买我们的产品。小小的京瓷当时没有名气、没有信用，除了松下外，没有其他厂家愿意使用我们的产品。

## 必须接二连三做新的事情

在这样的情势中，不久，果然出现了我担心的事态，就是松下真的要说“不要”的那种事态。需要高度技术的精密陶瓷产品可能被廉价的玻璃产品所替代。风闻日本电气玻璃和旭日玻璃这两家大公司已经开始研究开发。

听此消息，我毫不犹豫，立即决定要做玻璃产品。

但是，京瓷没有制造玻璃的设备。夜间，我将原料装进小汽车，从京都开往大阪下町的一个小玻璃厂，夜里借用他们的窑炉，反复进行各种试验，做出的玻璃产品在天亮前从炉中取出，再装上车运回京都。

开业后刚刚第三年的小企业，拼死努力开发玻璃产品，可以说在千钧一发之际，总算开发出了替代陶瓷的玻璃产品，使订单得以继续。

真的是不容一丝一毫的疏忽，必须迅速地、一个接一个地开发出新产品。

此后，京瓷不断开发出各种新的精密陶瓷材料，并研究如何运用到其他产业。不仅是电子工业和家电产品，而且运用到机械制造领域，不断拓展新的市场。

就是说，每种产品都不是很大的矿脉，开始挖出一点东西，挖下去很快就是砂土，所以必须去找新的矿脉。当然办百元商店也不见得很轻松，但只要付出相应的努力，就会碰上很大的矿脉。但京瓷干的却不是这样的买卖。

我想，绝大多数行业都是如此吧。如果是这样，那么，就必须拼命思考如何接二连三地展开新事业，从而将整个事业拓展。

## 不断思考从多角度、多方面开展事业

你过去主要从事糕点批发，你说你想开展与旅游相关的别的事业。现有的事业销售额下降，处于亏损状态，想做与观光相关的事情，因此开始做观光农园。

但是，我想你做得并不顺利。正如你所担心的那样，我也感到这件事很棘手。开始的两三年或许还不错，以后客人就不来了。但另一方面，固定费用和人工费用要照样支付，还有维护保养的支出，仅仅提供从事农业作业的人工费用就是不小的负担。

京瓷也一样，刚刚创业就置于严酷的环境之中。如果把全部精力都集中在开始的那一个产品上，公司肯定做不大。必须不断找新的活干，为此，我不断从多角度、多方面思考事业如何拓展。

所谓“多角度”，就是接二连三地开展与本行本业不同的新事业。我们最初做的是显像管中的零部件。当电子行业滑坡时，我们的业绩也会下滑，因此花工夫开发精密机械用的陶瓷零部件，开发新的市场。另外，在汽车的零部件中也用上了我们开发的陶瓷产品。这样，即使眼前某个行业不景气，只要其他行业正常，我们公司的经营就能稳定。

所谓“多方面”，就是市场不限于在日本国内。

在日本市场不好时，美国市场可能不错。因此，产品不仅在日本市场销售，在美国市场也要建立桥头堡。再进一步，在欧洲也要建立新的桥头堡。这样的话，日本市场不好时美国市场好，相反美国市场不好时日本市场好，企业经营就能保持稳定。

## 要认识到，拓展新事业需要付出几倍的努力

话虽然这么说，从多角度、多方面展开事业，说起来容易，做起来难。

现在从事的事业，正在与别的企业激烈竞争。与此同时，又要开展新的事业，当然又会有新的竞争对手。竞争对手将百分之百的精力集中于一项事业，我们却要把力量一分为二，只能以1/2的力量去应对竞争对手。

这样开展事业，一开始就能见胜负。在开展两项事业时，必须付出竞争对手双倍的力量，就是要注入百分之二百的力量去对抗。再要出手第三个领域，那就非得夜以继日、拼命努力了。

我在当社长时，曾对干部们这么说："要让企业获得发展，要让企业经营稳定，多元化是必需的。除了现在做的事业之外，需要不断出手去做新的事业。等到本行业不行的时候再出手新事业，就为之晚矣。"

但这是非常困难的事。不彻底的、半途而废的做法，会导致企业崩溃。看着人家的事业，似乎很赚钱，因此也出手，而一旦失败，就会带来严重的后遗症。所以在出手新事业之前就要做好相应的精神准备。

另外，做新事业也有竞争对手，他们是百分之百、全力以赴，为了不输给他们，我们就一定要分外努力。自己感觉到身体一分为二、一分为三还是不够用，但必须付出这样的努力。

如果有这种心理准备就可以出手，没有这种程度的觉悟和决心就不要轻易出手。因为弄得不好，本行本业也会遭殃。

"为了企业的发展和稳定，需要多元化，但多元化伴随着风险。没有强烈的斗志，不准备付出极大的努力，就不要做。但是，因为京瓷除此之外没有活路，所以我下定决心，无论如何一定要把多元化事业做成功。"

我就是这样接二连三展开新事业的。

## 走无路之路

干新的事业，一旦成功就会产生利润。但新的事业即使一时成功，当这一事业衰退时，问题也会接踵而至。考虑到这一点，就要再次出手别的新事业。就这样，兢兢业业、接二连三，不断开发新事业，京瓷公司才有了今天的局面。

大荣的创业者中内先生经营超市，开始时，只是大阪的一家日用品商店，名为“主妇之店——大荣”。后来在日本全国展开，成为销售额超过10000亿日元的、日本最大的零售商店。这是一种行业持续深挖碰到了大矿脉的情形。

还有麦当劳的藤田田先生，从美国获得麦当劳的专营权，开设汉堡包店，利用汉堡包这一个产品就做成了一家上市的大公司。像这样的事业，把一个行业当作主业，集中力量，持续不断，拼命努力，就能保证事业获得发展。

但是，现在你做的事业却不是这样，需要不断地变化，不断地拓展新事业。

我同你一样，做的也是这种类型的事业。但我却因势利导。因为不是集中于一行一业就能保证发展的事业类型，所以我必须接二连三思考产品如何应用到其他领域，用这种方法把事业做大。

为此，我走过了比别人困难数倍的道路。大荣的中内先生走过的道路，开始时或许也是无路之路，但随着向前行进，却遇到了一条铺设好的宽阔的柏油大马路。然而，我走过的路都是泥泞不堪的田间小道，常会滑倒。我走的是一条无路之路。

## 不愿追随的员工只好辞退

第二个问题：在转向新事业时，员工的问题怎么处理？

员工说："社长，那样的新事业我无法适应，因为迄今为止我干的是这一项。"这时候，是按员工说的方向前进，还是去开展新的事业，哪怕这些员工辞职不干也要坚持。

我不知道你究竟想说什么？

企业经营不能那么从容不迫。既然他说他无法追随你去干新事业，那么只好请他辞职。"哪怕没有一个人追随，我也要干！"社长需要具备这样的勇气和责任感。

这时候，对员工抱一种扭曲的同情心，那就什么也干不成了。

## 如果缺乏智慧也可加盟专营事业

还有加盟专营事业这条道路可走，这事您怎么看？这个问题放在了第三位。你说自己有志于多元化经营，并一直在寻找新的事业，但总是找不到，所以正在考虑参与专营事业。

你说：专营事业是别人创造的商业模式，用支付加盟费和专利费的形式购买他的模式，其中包括了销售和经营的诀窍。

如果自己缺乏构建新事业的力量，那就应该购买。智慧不够的话，就有必要出钱购买。

加盟别人的专营事业，那就要遵循他们的经营理念。你说你有自己的经营理念，因而多少有些犹豫。你的态度不对。

专营事业成功，或许理念上与我所讲的有若干不同，但是，做成这个事业的人，是用他的理念获得了成功，所以，出钱去买他的模式和理念，并认真学习，是必要的，这样才能成功。

专营事业既有成功的实例，又教你成功的窍门。如果你缺乏智慧，我认为，加盟专营事业也不失为一个重要的选择。

不过，“究竟是什么样的专营事业”这一点很重要。听说在专营事业当中，有只想靠加盟费和专利费发财的、性质恶劣的所谓专营事业。实际上并没有做成什么大事业，也没有什么了不起的诀窍和技术，却想通过推销获利，对这样的人要引起警惕。

所以，若想参与专营事业，就要去看看已经加盟的公司，看这个事业前景如何？作为一项事业，它有没有吸引人的美妙之处？这些需要进行调查。还有，传授这项专营事业的人具备何种人格，可以进行采访。如果确认此人不错，可以与他携手合作。这时我想就可以决定加盟了。

# 在主业不景气时，如何开启新事业

我们公司经营液压设备，现在正在非常萧条的境况中推进事业。“在萧条中如何向新事业转型？”我想围绕这个主题提出问题。不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。我从这一角度提问。

我们公司创建于20世纪60年代，从事液压设备的设计制造。当时整个日本处于高增长期，作为造船和钢铁设备的动力来源，液压装置也很受注目，随着与重工业有关的设备投资的增加，我们虽不张扬，但业务开展十分顺畅。

液压技术作为控制装置及动力源，广泛应用于建筑车辆、吊车、船舶设备、冲压机等机器设备。我们的日常业务，就是按照制造机械设备的客户的具体要求，提出计划并报价，然后设计、制造。客户的要求各不相同，“一品一样”的订单方式是主流。虽然麻烦，但我们已经得心应手。

但是，随着经济泡沫的破灭，大型设备的订单迅速减少，竞争日趋激烈，特别是价格竞争白热化，不少订单的价格甚至低于成本。销售额、利润率大幅下降，跌入了谷底。

在这个过程中，当我们探索开发新产品的时候，偶然遇上了一位正在研究“光触媒”的大学老师。通过交谈，我们达成了“产、学携手”共同制造应用光触媒技术的新的设备装置。

在这里我简单说明一下光触媒技术。当用紫外线照射氧化钛这种物质时，在其表面会产生活性氧，由此可以分解有毒气体，分解造成恶臭的化学物质。运用这项技术，可以杀死在食品制造中产生的大肠杆菌等病原菌；可以防止医院等房屋内发生的感染扩散；可以分解香蕉水、甲苯等有机溶剂在气化时产生的有害物质；可以分解引起特应性反应等过敏反应的建筑材料中的有害物质。

此后我们孜孜不倦、刻苦钻研，开发出了应用这项技术的光触媒过滤器，做出了装有这种过滤器的产品。

## 因主业萧条，办新事业缺乏资金

光触媒技术登台亮相，令人瞩目。在这方面日本技术世界领先。因为目的在于改善环境，所以我坚信这个产业前景光明。举一个例子，它在家用空气净化器和空调中都已经应用，有名的空调机企业大多已经参与，市场也正在扩大。

不过，为了避开同大企业竞争，我们考虑主要开发业务用、产业用的设备，准备在环境净化装置市场上决胜负。我公司开发的过滤器，包括正在市场销售的以及还在研究之中的，在我们公司研究所的实验结果中，显示出性能最佳，同时也获得了某大型空调企业的好评，要求我们尽快商品化。

以此为契机，为了摆脱单纯的研究状态，我们正在征集共同出资者。但如果有大企业出资，又担心我们的技术会一股脑儿让他们拿走。当然还可以募集风险投资，但是，同我们做生意的一家中国台湾企业，后来却被风险投资商夺走了。同样的命运或许会重演，我们有诸多担忧。

我们的资本很少，究竟用什么方法来启动这项事业，大资本也瞄准的新事业，我们参与进去合适吗？

大的问题是，因为主业液压设备的订单急剧下降，企业腾不出资金投向新事业。迄今为止，虽然接受了许多公共扶持金，但远远不够用。当然，作为筹措资金的方法，也在探讨与商社共同出资另设公司的办法。包括市场开发在内，与商社结盟的办法究竟好不好？签订合同时该注意的要点是什么？

另外，还有一个员工高龄化的问题。公司的体制恐怕不适应新事业的开拓。公司创建已有几十年的历史，在适应风险企业培养制度和接受补助金制度方面也有难度，这也是事实。

## 回答

应该致力于主业

# 疏忽了在主业扩展方面的努力，欠下了账

提出这个问题表明你们遭遇到了非常困难的状况。

一开头你就说："不是谋求事业的多元化，而是主业已经完全陷入结构性萧条，今后公司运行上，必须要向新事业转变。"

但是，多元化，也就是启动新事业时，重要的是应用自己拿手的技术去拓展，不能与主业毫不搭界，就是说，不能去做自己不擅长的事。

你们的主业是液压装置，在大的方面，比如可以用在汽车挖掘机上，小小的汽缸液压装置可以产生巨大的力量。设计出这种液压机械的心脏部位，接受客户的订货。客户提出："我们需要尺寸如此大小、能够承受如此大小压力的液压装置。"根据客户要求进行设计，做出产品，装进生产用的机器上。对于客户来说，你们公司的存在非常可贵，不可或缺。

还有，你们一定具备长期以来积累的专业技术——金属加工，制造液压装置的技术诀窍，以及相关的许多知识。因此，如能在创业以来积累的技术的延长线上拓展的话，我想在主业的周围可以形成若干的事业。

遗憾的是你们没做这方面的努力。所以直到出现结构性萧条、陷于亏损时，才意识到"这样下去可不行，必须开拓新事业，为了企业的生存，必须有所作为"。然后，偶然认识了研究光触媒的大学老师，决定支援这位老师的研究。

由此可见，你们是一错再错。不该去做离主业太远的事业，但你们却做了。本来应把主业做得更强，你们却没能做到。现在又去做危险的、离主业很远的

事，所以遭遇到双重的困难局面。

本来，至少要在主业上做出10%的利润，比如销售额是5亿日元，利润做出5000万日元，就能养活包括技术人员在内的15~20名员工。

有了这个基础，就可以对员工们说："对不起，从现在开始我要去搞光触媒，在公司现有资金中拿出2000万日元。拜托你们把主业守住。"然后你再去做你的新事业。

即使失败了，也就损失了2000万日元，你还可以逃回来，因为自己的中心城堡依然坚固。

然而，中心城堡成了无根之草。主动出击自然不错，但一旦攻击失败，回来时却发现城堡已经陷落，自己的城堡已被敌军占领，还在着火燃烧。这样的出击没有意义。现在你很想出击，但自己城堡内部很不稳定，想出去也出不去。所以我说你面临的状况非常严峻。

## 创造技术、产品、市场：挡在前面的三重壁障

迄今为止我做过各种各样的事情，开发新技术、推进多元化有三大困难，就是"创造技术"、"创造商品"、"创造市场"。也就是说必须创造出过去没有的技术、商品和市场。

比如，我在创立绿色月牙宝石事业时（京瓷原创的再结晶宝石），首先是利用天然原料，开发出了制造祖母绿等宝石的结晶"技术"。但是不管开发了多么新颖的技术，光靠技术，事业还不能顺利开展。为了销售，还必须开发出商品，比如宝石饰品、戒指、垂饰、项链等。

但是，在市场上，有专门的宝石、饰品的款式设计师，大多数人都喜欢他们设计的东西，不是他们设计的款式就卖不好。客人很挑剔，并不是谁设计的东西

都能卖掉。所以创造商品并不那么简单。

更何况，这是人造宝石，即使强调“这与天然宝石没有任何区别”，别人还会反驳“宝石如非天然便没有价值”。所以有了技术、有了商品，却没有“市场”，市场必须由自己创造。

单单技术开发就是一件非常困难的事，开发成功后还必须把它商品化，这也是难事。当已经做成了商品，如果没有市场的话，就必须创造市场。

## 当我做出绿宝石之后

讲一讲我做出了绿宝石时的一段逸话。

开始时绿宝石的颗粒非常小，大的怎么也做不出来。但随着研究的持续深入，小的绿宝石一点一点长大，做出了边长五六毫米的方形宝石。我非常兴奋，用包药的纸包了四颗，拿去给当时华戈尔的会长塚本幸一先生看。

我们俩人盘腿而坐，谈起了开发绿宝石的话题。

“这次我把绿宝石开发出来了，塚本先生，请你看看。”

“哎！这真是你做的吗？好！真的很漂亮，这可了不起啦！你做电子工业用的零部件崭露头角，让周围的人吃惊不小。现在又做出了这么高贵的东西，你是要把女人的心也夺走吧！真不得了，太成功啦！”

做到五毫米大的绿宝石花了8年时间，用了三个年轻的技术员，也投入了相当多的资金。因为受到了塚本会长的赞赏，我心情十分舒畅。并趁势把它做成了若干商品，但一旦想要销售，却没有市场，只能拿着商品到各处的商店去询问。

每当默不作声让对方看时，他们都会说“是极品，我马上用现金买”，但我一说是我们做的东西，他们即刻就说“那不要”！

我们也曾拿去美国Beverly Hills的高级住宅区的珠宝店。因为在天然宝石中没有这么高品位的绿宝石，所以犹太珠宝商一看就如获至宝，马上表示可用现金购买。但当他们得知这是我们人造的东西，立即大失所望，都说不要。我们没作说明时，他们都以为是天然宝石。

## 市场开拓的历程

凭着一个科技工作者的良心，当然不能靠谎言来推销。但一说真话，一说是我们做出来，就卖不成。好不容易走到这一步，当然不能放弃，经过反复思考，决定将这种宝石定名为“绿色月牙”，正式发售。

发售仪式在京都的宾馆举行，将客人们请来并举办了宴会。发表贺词的是早先赞赏过我的塚本会长。“终于要正式发售了，塚本先生，请您作为来宾代表致词行吗？”在我的请求之下，塚本会长爽快应诺。

不料，原以为会将我褒奖一番的塚本会长一开口就说：“稻盛君做了一件多余的、没有意义的事，我正在为他担心着呢！”接着又说：“我刚看到他的绿宝石时，着实吃了一惊，并称赞了他。但后来把稻盛借我的宝石给熟悉的女士们看，十人中有九人说‘这个东西谁会买啊’！”

据塚本会长介绍，与他熟悉的女士们这么说：“因为不是天然宝石，是人工宝石，价格大概会很便宜吧。那样的话，我花了几百万日元买的天然宝石的价值不就下跌了吗？对干这种事的人，我连杀他的心都有。”

塚本会长又说：“稻盛君，可没人为你的命担保呵。所以我才说不要做多余的事嘛。”

把客人们请来，召开一个“绿色月牙”销售发布宴会，却来了这么一篇贺词，真把我气得够呛。

另外，最初我们去各大百货商店联系，那里的人都冷面相待。

“如果把这种东西放在我们的宝石柜台销售，那客人就会以为我们的宝石都是人工宝石。这不是开玩笑吗？如果你们一定要放，那就放在一楼门口旁边的那个廉价饰品柜去卖吧！”

拿到宝石专卖店去，更不让陈列。于是，事情就从发号召开始：“有人愿意销售再结晶宝石吗？”

第一个响应号召，表示有兴趣销售的，是石油行业。

光做石油没有前途，但他们拥有客户，可以采取访问销售的方式推销再结晶宝石。与宝石毫不相关的行业成为援军，愿意帮助我们做新颖宝石的生意，很是意外。

## 能够创造出商品和市场吗

话说得长了一点。前面主要想说明要开展新事业，会碰上三个难关。

根据你的说法，应用光触媒这项技术，可以净化空气中的有害物质，你们已经开发出有关装置，但还没有做出确凿的商品。

而且，即使商品化以后，还需要卖给制造空气净化机的厂家。如果做不到这一点，那就非得自己做空气净化机不可。连一点名气都没有，就要与已在制造空气净化机的大企业竞争，况且还没有自己的市场。真是困难重重。

## 借助大企业的力量争取成功才是上策

先说结论，你想避开大企业走自己的路。但是我认为，如果可能的话，你拿着你的光触媒技术，到对你的技术感兴趣的大企业去，给他们作说明，“我可以提

供技术，却没有钱”。在大企业的指导下，把这项事业开展起来。我觉得这是上策。

例如，即使资本金是50对50，你还可以提出如下要求：“后续的资金，希望全部由作为大企业的贵公司出。我们当然会派技术人员，请你们也派。”可以采用这样的方式。

尽管出资比率是50对50，技术让他们拿去，那也是没办法的事。因为如果不借助大企业的力量，商品化也做不成，市场开拓也做不好。不是因为这个事业前景看好所以自己单独干，而是相反，借助对方的力量，自己乘势而上。资本金一半对一半，成功了你只能获得一半的好处，但同时你也没有风险，所以这是上策。

假定你的技术被偷走了，就是说你的技术以及由此产生的效益，好到人家要偷的程度，那么，你的公司也应该赚到了很多钱。

你说，另外还有与商社共同出资的思路。携手合作的对象不应该是商社，而应该是渴望获得你的技术的大企业。你或许也出一点钱，但主要让大企业出钱，联合起来一起干。要敞开胸怀，坦诚相对，认真说明白：“如果成功，希望我方也能获得相应的利益。”

正因为自己不愿技术让人家拿去，结果才真会让人拿走。相反，抱一颗高尚的心，“我把我的技术奉献给你们！”这么说的话，对方也不会无动于衷，至少大企业，不会做无底线的事。

## 越是莫名其妙的东西，看起来越吸引人

我最想说的是：不要把金钱和精力都投入到新事业中去，而是再一次回过头来，重建自己的主业。或许是结构性萧条，不能坐等订单，不能墨守成规，要想尽办法，提高过去一贯忽视的主业的周边技术。

最要紧的是加强销售的力度。虽说是萧条，但扩大销售范围，去那些新的地方，我认为，会有订单出现。

人们往往会看好那些莫名其妙的东西，特别是外行，更容易被吸引。因此，见到内容不真切、道理不明白，但看起来似乎很有趣的东西，我就会觉得是恶魔来了，自己要警惕，尽量不去注视。

开创这项新事业的难度，要大大超过增加液压装置订单的工作。既然有精力投入新事业，那么就应以更大的力量去做液压装置和它的周边装置的营销活动。希望你不要让新东西搞晕了头脑，而是要努力回归本业。

# 在饱和市场中如何生存

# 进军新事业的要诀

我们公司是经营大豆、米、饲料、食用油等食物的销售企业。我是继承父亲的工作，客户主要是豆腐行业、饲料行业、盒饭行业、包饭行业、餐厅等。

现在，由于进口自由化，物品的价格下降，销售额无法提升，经营非常艰难。同时，和饮食相关的市场已处于饱和状态，在需求方面很难期待有大的发展。

因此，我有两个问题。

第一，以饱和市场为对象的企业，想要提升业绩，你认为基本的思路是什么？

第二，对于中小型的销售企业来说，在开拓新市场或进军新事业的时候，最应注意的要点是什么？

回答

钻研创新，磨炼强项

# 首先是磨炼自己擅长的技术

你的问题是："经营着一个销售企业，这个市场饱和了，该怎么办？"正如你在第二个问题中所说的，必须开拓新市场、开展新事业。为达此目的，自己公司擅长的技术，就是特长是什么、强项是什么，要弄清楚，并且继续提升这种特长和强项。

比如，在柔道中，你的绝招是大背摔，那么就要把大背摔这一特技磨炼得炉火纯青。大背摔武艺高强的人，即是在只有一尺宽的席子上，也能膝盖着地把对方摔出去。就是要把特长磨炼到这种程度。

你们是商社，在销售力方面，本来就应该具备不亚于任何人的特长或者说强项。

说到开展新事业，因为过去只做过销售方面的工作，还得以销售力为基础去开拓新市场。在进一步磨炼销售力的基础上，去开展别的商品的销售活动。

从父亲一代开始就经营大豆、米、饲料、食用油等，“本来就是一个没有发展潜力的市场，而现在已经饱和，看看还有什么别的东西可以经营”。你这么考虑，但我认为不是这样。首先你是否应该认真思考一下，比如有关食用油的销售方法，真的只用过去的方法就足够了吗？

如果因循守旧，只用以往的方式去经营，事情也就到头了。包括员工在内，在销售方面要不断开动脑筋、钻研创新，应该这么去做。

如果从父辈开始，一直是相同的商品、相同的客户，只是一味重复单纯的作业，因而并不具备足够的销售能力，那问题就大了。在这种情况下涉足新事业，经营新商品，那就非吃大亏不可。

如果从父辈时代开始的经营模式可行的话，那么，克制欲望，首先把这种模式进一步优化，与员工们一起，考虑各种各样新的销售方法，拼命努力去磨炼自己的销售力。如果具备了充分的自信，当然就可以去经营新商品了。

## 思考销售方式，做出实绩

京瓷一直在从事太阳能发电事业，长期以来持续亏损。以前还做过设置在屋顶上的自然循环式的太阳能热水器，基本上也不赚钱。太阳能电池更是处境艰

难，花去了大量的研究费用。

在连年赤字的情况下，我曾对当年的太阳能事业部部长发火："我如果年轻几岁，来当这个事业部长的话，很快就可以扭亏为盈，一年做几百亿日元的销售让你看看！"

太阳能热水器装在屋顶上，水会热得沸腾，甚至要加水冷却。按事业部人的说法，用电或煤气加热的水对皮肤有刺痛似的不良刺激，而由太阳能加温的水就很柔和，对皮肤有益。

但是，太阳能热水器不管做多少广告，还是很难卖出去，因为没有人来买，所以只有采用访问销售的办法。

我想，这里面就可以想各种办法，下许多工夫。

例如，"钱暂可不必付，试用后再说。请让我装上热水器，三个月内不收钱"。这么说服，让客人先用上。客人用了以后，因为每天出来的热水让人感觉到很舒服，大多数试用的家庭都会同意购买。

关于支付方式，可以采取分期付款，一个月付一万日元就行，便利客人购买。

如果对方依然犹豫不决的话，对于女性，还有一句"杀伤力"极大的话就是："这里出来的水可以让你的皮肤更柔滑！"

更何况已经进入节约能源和保护地球环境的时代，"先生、夫人，由于你们的支持，你们也为保护地球环境助上了一臂之力呢！"说服的方法很多很多。

就是说，推销需要的不仅是商品，还有商才、智慧。只要有才智，什么都能推销。同时需要实绩，需要自信："要谈到卖东西，那没有人可以超过我。"

所以，不要认为"现在经营的大豆、食用油市场已经饱和了"。应该再一次认真

彻底地思考销售的方式方法。

在饱和市场中，只有你一家公司发展成长，有了这样的实绩，今后就不必到特别困难的市场中去奋斗，只要运用你们的销售能力，经营新的商品就行了。

借口市场饱和，自己没有特长强项，也没有好的业绩，这样的公司如果不断出手去经营新的商品，一定会遭遇意想不到的挫败，希望你一定要慎重。

# 第4章　贯彻理念

调动员工积极性的时候，经营者要积极贯彻一些理念，在面对危机、制订计划、进行创新的时候，都要保护员工，为他们着想。

# 身处危机中经营者的心态和行动指针

## 曾想关门歇业

我们公司从事冲压模具的设计制造，制作冲压生产的周边设备。汽车的引擎盖、车门、行李箱、挡泥板等，制作大型模具是我们的专长。事业90%与汽车相关，还有10%是家电和产业机械方面的模具。

我祖父创业时，生产销售以铝制的家用金属器具和建筑五金的冲压产品，后来靠冲压家电产品的零部件扩展了事业。而且随着日本经济的快速增长，企业效益也一路上扬，企业发展十分顺利。

20世纪80年代又及时引进了CAD/CAM系统，增添了三元测定机和NC加工设备，坚决实行IT化，与汽车厂家同步，拥有相同的系统，这是我们的强项。我们可以从汽车厂家直接接受相关数据，然后转换成模具加工的数据就能加工生产，模具的加工精度大幅提高，这样就获得了具有高附加值的主体车身部件的订单。

后来，家电企业都把生产工厂转移到了海外，从事家电零件冲压的部门业绩下降了。我们通过从家电零部件向汽车零部件的转向，克服了这一困难。

1990年前后，同家电企业一样，汽车企业也出现了把工厂转移到海外的迹象，根据这种预测，我们也在海外设立了合资企业，并开办事务所，开始营销活动。但因受到经济泡沫破灭的影响，业绩恶化，出现了自创业以来的首次赤字，同时贷款也大幅增加。

当时的社长，就是我父亲，曾考虑过歇业，认为及时关门可以把对员工和客户的影响控制在最小限度之内。后来由于相关法规的修正，看到各汽车厂家开始开发新车型，才决定把事业继续下去。结果，高附加价值的订单迅速恢复，贷款全部还清，对困难时忍受了损失的员工们，也给了他们利益上的补偿。

此后，为了摆脱订单波动带来的影响，我们开始以制造工序为单位接受订单，把加工和后处理分开。这样做，即使制作模具的订单减少，业绩的下降幅度也不会那么大。当然，从长的时段来看，仍然不能摆脱整个行业结构性景气波动的影响，但现在，逐步能做到即使销售额下降仍能确保销售利润。

## 新班子集中在一起，制订中期计划

我小时候，父亲就带着我去公司的工厂玩。学生时代，每逢暑假、寒假，我都会到公司的工厂打工。学校毕业后，分配到技术部门，工作了两年，后经父亲的友人介绍，去一家不同行业的公司做事，回来后在销售部门工作。在一次经营会议上，父亲突然宣布，下一期社长让我来干，出席会议的人都吃了一惊。但不久经过股东会通过，我正式出任社长。因为是突然上任，公司如何定向，当社长要有什么精神准备，我都不清楚，我感到压力很大，非常不安。

尽管焦急，我想，作为社长，首先需要学习，于是就去参加各种培训班和学习会。此前，我只会算销售额多少、利润多少，只会把对自己公司有利还是不利作为判断基准，思想水平很低。有关事业的目的、意义等，压根儿没考虑过。但后来我意识到，让我心中不安的原因是："我自己究竟打算怎么来发展这个企业？"这个问题我没有想清楚。

于是，我从当会长的父亲和当顾问的叔叔那里，再一次倾听了公司发展的历史，确认了创业者创业时的心迹。在此基础之上，我把新任的董事们召集起来，合住三天两夜，大家共同讨论和归纳集团的经营理念，同时制订三年的中期计划，确立五年、十年后企业的目标，描述那时企业应有的状态。

此后的两年，目标都如期完成。今年，因为受经济环境恶化的影响，预计目标难以达成，但还能确保盈利，因而大大增加了自信。

## 守城战

但是，这一次景气降到了谷底，谷底之深，前所未有，超过了父亲打算关门歇业的那一次。特别是汽车行业，全世界一起陷入了萧条，各汽车厂家一律中止了新车型的开发，或者决定延期。新车型停止开发，我们这种模具厂家就无活可干了。

业绩即将恶化的预测向全体员工通报；今后不参加削价竞争；削减经费；严格加班规则；一时回家待岗也成为选项。我们公开宣布这样的“守城战”，要求“全员团结一致，努力克服当前的危机”，测算必需的“军粮”，不够的部分向银行借贷。

但是，赤字额能压缩到什么程度，制订这种消极的计划，传递当前严峻的形势，一味宣传这样的内容，会不会影响全体员工的情绪和斗志？我又不免担心忧虑。

另外，上一次经营危机由于法规修正产生了商机——那是一场可盼望援军出现的守城战。可这回不一样，如果看不到经济环境改善的可能，我想只能下定决心歇业关门了。

面对这样的经营危机，经营者应有的精神状态和行动指针是什么？

回答

在预定的计划下，坚持守城战

## 中期计划的危险性

自己根本无法预测的景气变动一定会到来！我从年轻时开始就这么想。所以，我经营企业到今天，从来不去制订中期计划和长期计划。不制订中长期计划，我想是因为我有胆小谨慎的一面。

与其花工夫去制订不切实际的计划，不如全力以赴过好今天这一天。这样就能够看清楚这一周；拼命努力过好这一周，就可以看清楚这一个月；经过这一个月的努力，就可能看清楚这一年。所以即使要制订计划，至多也就是制订一年的计划，然后彻底完成这个计划。一年结束以后，再制订下一年的计划。就是说，只制订短期计划。

“没有中期计划，就不能登经营的大雅之堂。”许多人这么说。但是，从来不做中期计划的京瓷，现在已经发展成为年销售额一万几千亿日元的国际性的企业。我的后继人基本上也按照这个方针在经营。只确定年度计划，我们称为“Master Plan”，然后付诸实行。

为什么只制订短期计划呢？因为制订了中长期计划，依据这个计划，销售额要增长的话，就需要相应的人员，需要相应的设备，这样就会投资先行，这就让人担心。投资了，预期的订单却根本没来，很快就会陷入赤字。为了防止这种错误发生，所以我不制订中长期计划。

特别是模具加工业，只有客户的订单到了，才有工作。只根据自己的情况一厢情愿制订的计划，根本不可能兑现。所以，我认为制订中长期计划是很危险的。

## 制造设备的行业，业绩的波动很大

另外，像模具这样的产品，单价很高，制造这种产品的企业的业绩，波动性一定很大。

例如，半导体的制造装置，只有具备全世界最优秀技术的企业才能做，一台的价格就要数千万日元甚至数亿日元。当半导体需求旺盛的时候，对这种装置的投资也会增加，大金额的订单涌来，销售额短时间内迅速攀升。但当半导体供过于求时，所有的订单都会停下来。

这样的话，已经着手在做的半导体制造装置，客户也会叫停："因为现在不需要，所以请等一等！"一等就是两三年。这么一来，即使著名厂家，业绩也会大幅波动。

过去，英国有一家非常杰出的制造医疗器械的企业，生产搭载复杂软件和高性能电脑系统、能够做精确医疗诊断的机器，一台的价格就高达数千万甚至数亿日元。本来只是一家制造小型医疗器械的企业，正是因为这种高性能机器畅销，而快速成长，雇用的工程师达几千人之多。

但是后来，其他公司开发出了替代它的新机器，这家著名企业的销售额转瞬间一落千丈。曾以拥有数千名工程师和巨大销售额夸耀的公司，一下子就萎缩凋落了。

设备装置产业总是与这种风险相伴，模具也一样。当汽车不断畅销、新车型接二连三不断开发的时候，订单不断进来。但当经济不景气、汽车滞销时，业务马上就萎缩了。

## 坚持守城战，保护员工

为了度过这个危机，你准备打守城战。同时，为了生存，必须节约经费，减少人工费用。但仅仅做这些还不够。你是这么说的。

像你们公司这样，有技术熟练工的行业，第一就是要保护员工。无论发生什么情况都不能舍弃员工。为此，在必要时从经营干部开始减工资，采取各种办法，努力让企业生存下去。

为了同全体员工一起努力，度过当前这个艰难的时期，测算必要的"军粮"，不够的部分向银行借贷，做好准备，这是很明智的做法。但要更加节约，要做好忍受长期萧条的准备。例如，当经济良好时，如果做到20亿日元的销售额，利润率10%的话，就是2亿日元利润，扣除税金，实际剩下的不足1亿日元。问题是怎么把

这一亿日元作为内部留存储备起来，为应付萧条做好准备。

我总是说："做不出10%的利润率，就不能说是正常的企业经营。"就是说，有了高利润率，才能增加企业内部留存以防不测，不管怎样的萧条降临，企业都可以承受而不至于垮掉。

前面讲到，制订三年、五年的中长期计划，投资先行，销售额的增长却无法保证，这样的经营就非常危险。经营必须脚踏实地，有了利润就要增加内部留存，这样来预防萧条。

做事业往往难以称心如愿，常常会出现意外的情况。这么严重的萧条袭来，似乎是上天故意欺负自己、同自己作对。希望你们务必忍耐，在硬着头皮熬过这次萧条以后，还要为应付下次的萧条做好准备，也就是要做好足够的储备。

## 只有萧条时才能发现的"新事业的萌芽"

另外，在熬过这场守城战时，还应该做什么呢？

在经营艰难的时期，领导者应该站到第一线，拼命努力，削减各种经费。但是，仅仅这样还不够，不能消极等待、无所事事。周围可能有的订单，要尽全力去争取。金属加工是专长，那么可以做的不会只限于汽车车身用的高级模具，要发动全体员工从别的领域争取订单。

"价格不高的模具，如果质量好，我们这方面有需求。"如有这样的机会，可以设立相应的部门，把新的需求纳入事业计划之内。越是在萧条期越要努力拓展业务范围，或发现新事业的萌芽。

咬紧牙关，努力坚持，一定要熬过这个困难期。

## 决心裁员对吗

## 硬起心肠，实施裁员

我们公司开发销售按户出售的公寓住宅，事业在全国展开。父亲创业，我是第二代。出任社长后，准备上市，后来环境剧变，上市中止。由于规模很大的住宅开发公司纷纷破产，我们受到很大冲击。如果不采取紧急措施，我们公司也会陷入赤字。这半年来我们辞退了将近100名员工，在这过程中可以说泪水涟涟。

## 要不要实施裁员，我伤透了脑筋

在我当社长之前，究竟应该怎样来经营企业，自己怎样才能当好经营者，我曾深感忧虑。经过一年的努力，我才确立了作为企业基础的经营理念，把企业的经营目的确定为“三位一体，实现顾客感动满足、员工感动满足、公司永续繁荣”，把追求员工物心两方面的幸福当做自己的使命。

常常与员工们一起喝酒联欢，我引用过别的社长的理念：“搞裁员的社长应该下台！”“只要公司有钱，决不解雇员工，保证大家有饭吃。”我说，“我也要成为那样的社长。”但话说出去还不到一年就要裁员，不但员工中出现了混乱，我自己心里也乱了。

作为创业者，父亲严厉命令我“要坚决裁员！不可犹豫”。我接受不了，一度曾决定辞职。但是，大家劝我不能半途当逃兵，让企业活下来最要紧，我不得不硬起心肠裁减员工。

“你老是把‘理念’、‘利他’挂在嘴上，追求理想主义那是一厢情愿。房地产行业起落沉浮非常剧烈，就要雁过拔毛下手快。你要懂得应变，适应形势。”当父亲这么说的时候，我很受震撼，觉得他说中了要害。

## 与经营理念相悖的决断

这次裁员的决定同我揭示的经营理念相矛盾，直到现在我也不知道正确的做法是什么，一心想的就是怎么让企业生存下来。

公司经营顺利的时候，“就能实践顾客满足、员工满足，这两者满足了，公司自然就会顺利发展”。我虽然这么想，但现在情况变了，公司生存变成了第一位，其次才谈得上顾客满足、员工满足。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”父亲的这些话果真正确吗？确实，现在不是唱高调的时候，应该采取行动让企业生存下去。我首先必须考虑下面该做什么事业。

总之，把本行坚持下去，并让新事业走上轨道，才能把裁员控制在最小范围之内。在这种情况下，作为经营者，应该如何思考、如何行动？

回答

实行裁员也要贯彻理念

## 这时候重要的还是理念

你在当社长之前就认真学习，重新制定了经营理念，并努力与员工们共同拥有这一理念。“把保护员工放在第一位”成了你的口头禅，只要让员工满足、感动了，就能让客户感动满足，这样企业就能长期繁荣。你是这么想的。

但是，由于萧条，你裁减了百余名员工。你觉得理念和现实出现了很大的矛盾。尽管嘴上讲了许多好听的话，但因为实施大幅裁员，你自己也觉得头脑混乱了。

“读书读书，把头脑都读傻了。经营企业不是儿戏，理念能当饭吃吗？”你对父

亲的这些话感到非常困惑。这不是你一个人的问题，是所有遭遇萧条的经营者共同的问题。因为你珍视员工，你父亲又讲这样的话，所以你的烦恼就比别人更加深刻。

确实，你制定了理念，向员工们阐述这个理念，然而不到一年就做了与自己揭示的理念完全相反的事。因此你又觉得父亲说的有道理。但是，你如果真的要守护员工，那么就应该对你父亲说，即使在这种情况下，理念仍然是最重要的。“我是从内心要善待员工，善待员工，员工就会善待客户，这样企业才能持续发展。我现在仍然这么想。裁减100名员工或许同这个想法相矛盾，即使如此，我守护员工的心情不变。也许别人会说我一张嘴、二层皮，言行不一。对我自己的缺点和不足，我会真心向员工们表达歉意，获得他们的原谅。但我不会改变自己的理念。”

## 出于大义的裁员与理念不矛盾

一直强调要守护员工，但萧条袭来，要全部守护，已经是力不从心。在这种情况下，比起让所有的人都流落街头，不如挥泪辞退100名员工，剩下的员工无论如何要守护好。这么去想，把剩下的人照顾好，这才是正确的做法。

你这么做，不是随意扭曲理念，不是损人利己。你是为了守护留任的员工，所以同理念没有任何矛盾。正因为要贯彻理念，才会挥泪辞退员工。

当遭遇萧条时，或许有人会说：“空谈理想主义无法经营企业。”然而，理想是必要的。揭示崇高的理念，这是经营企业绝对必需的。不然的话，采取机会主义，随心所欲地去经营企业，到时一定会碰壁。

你是因为受良心的谴责而烦恼。那烦恼就烦恼吧，应该烦恼。但是有一点，就是“不可有卑怯的举止”。这一点一定要有自信。

一定要坚持。让100人遭遇不幸，这一点应该烦恼，但这是为了守护留任员工而不得不做的。已经揭示的理念决不能动摇，一定要贯彻下去。“我认为，我制定的理念现在仍然是正确的，今后也一定要贯彻下去。”这个话你必须对你父亲讲，也应该给员工们反复讲，直到他们真正理解。

## 做人的基本理念就是为友人着想

我经常唱《战友》这首歌，（真下飞泉作词，三善和气作曲）其中有如下一段歌词：

在枪林弹雨之中，

邻近有一位我的战友。

“吧嗒”一声他突然倒地，

我不由得跑到他身边。

军纪虽然严厉，

但岂能见战友死而不救。

“你要挺住！”我将他抱起，

给他包扎，在子弹的呼啸中。

这时冲锋的命令响起。

战友微微抬头，眼中闪着泪光，

“不要管我，不要回头，为了祖国！”

心虽向着战友，身体却必须向前行进。

“那我就去了！”告别战友。

这或许就是永别。

战斗结束已黄昏，

回头寻觅心祈愿，

请你一定活着啊！

口中念叨，愿却难遂……

在鏖战中，看见邻近的战友中了敌方的子弹倒在地上，不由自主奔了过去。抱起他，鼓励他挺住。在激烈的战斗中，一般无暇照顾伤员，但又不忍心将他丢弃不顾，所以在枪林弹雨中给他做了简单的包扎。

但是在抢救战友时突然听到冲锋的命令。战友噙着泪水说，“为了祖国，不要顾我，向前冲吧”。那么，“等一会再来找你吧”，继续参加战斗。战斗结束已是黄昏，待回头寻找时，战友已经死去。这首歌唱的是，为了守护国家这一大义牺牲战友而不救。

在战场这种生死线上行走的人，珍视战友乃是最高的理念，是人性最重要的体现。

“必须救助战友”，在企业里就是“必须守护员工”。在坚持这一理念的同时，在遭遇萧条时，为了让公司生存下去，在迫不得已的时候，也只能硬起心肠。你是在守护企业这一大义面前，因为无力保护所有的员工，才不得不裁员。我认为，你只要对现有的理念抱有信心，坚持下去就行了。如果能将这一优秀的理念贯彻到底，公司就一定能够克服萧条，创造新局面。

# 没有利润也该付奖金吗

## 因燃料费涨价，付不出奖金

我们公司从事运输业，现在废除了过去的发放奖金的办法，建立了按绩效分配奖金的制度，从销售收入中减去燃料费、通行费等成本，剩下的50%作为人工费支付。

但是，现在的经营状况是，燃料费用高涨，公司已付不出奖金。

我想请教你对奖金的看法。企业没有利润，还该支付奖金吗？还是该请员工忍耐呢？

我准备与工会人员交谈，我觉得很困惑。这个问题应该怎么思考才对呢？

### 回答

抱着诚意讲实话，取得员工的理解和协助，除了与员工一起改善之外，别无他法

你的问题是："经营很艰难，照过去的办法已付不起奖金。即使没有利润也一定要支付奖金吗？"

当然，即使没有利润，如果过去有积蓄，仍可以适当支付一点。这时候，应该满怀诚意，这么给员工们说："如果只看今年的业绩，奖金就付不出了。因为过去有些积余，虽然不多，还是想支付给大家。但是，如果今后还是这样，把储蓄花光了，企业有可能破产。按目前的状况，企业难以继续经营下去，所以希望大家齐心协力，想方设法，合理安排工作，开源节流。"

如果企业一点积余都没有，就不能再付奖金。这时候，首先，要实事求是地把企业的困难毫无隐瞒地向员工们讲清楚。"我知道大家都想要奖金，但情况如

此，请你们务必忍耐”。这样的话要反复讲，直到员工们理解接受。然后还要说：“今后为了避免这种情况重演，我打算进行经营方面的改革，请你们一定要配合。”

在员工了解经营实际状况的基础上，今后通过合理化，用尽可能少的费用完成相同的销售额。我认为，只有同员工们齐心协力、不断改进之外，没有别的办法。

## 说“绝不能让公司垮掉！”口气要坚定

我经营企业，不藏不瞒，让员工知道实际的情况，提高透明度。“销售额多少，人工费多少，燃料费要花这么多，减下来有多少利润”，这样的经营状态要让员工们都知道。

将这些真实情况向员工们交代清楚，怀着爱说服他们，让他们明白。这样的话，一般来说，如果是企业内部的工会，绝大多数人都会理解。

不管员工说什么过分的话，“绝不能让公司垮掉！”说这话时口气要坚定，态度要沉稳，这是很重要的。

# 第5章　培育后人，继往开来

经营者必须注重培养组织里的人才，用经营哲学帮助员工成长，对各种经营数字要敏感，必须持续努力。

# 怎样培育接班人

## “破产”二字曾在我头脑中浮现

我们公司是典型的家族企业。在日本，中小企业在股票没有上市的情况下，企业负责人要做个人经济上的连带担保。这种担保在我们这种流通行业，不但在向银行贷款时需要，而且在从供应商进货时，有时候也需要这种担保。因此，在员工中即使有非常杰出的人才，要将他提拔为社长、让他承担这种担保责任，也十分困难。有鉴于此，我考虑让长子接班。

我公司是经销上下水道等有关用水资材的商社，也做机器设备的安装和工厂设施的工程。现在除总公司外，还有六个营业所、卫星店。当初我父亲创业时，县里的自来水普及率在50%以下。随着自来水迅速普及，公司也快速成长。

但是随着销售额的上升，发生了许多坏账。其中我们最大的一家客户设备工程公司提出破产申请时，因为我们公司持有其大量债权，损失惨重，破产二字曾在脑海里闪过。在相关各方的支援下，总算逃过了一劫。当时员工们一边心怀不安、一边默默坚持工作，那情景我至今难忘。在今后的经营中，我会一如既往，重视人际关系，重视与员工之间心和心的交流。

今后，为了摆脱亏损，尽早实现盈利，我和员工们开始一起学习和实践稻盛的《经营十二条》。同时，回到流通企业的原点——把相关物资及时高效送达到位。为此，在构建物流系统方面也下了工夫。为了强化与主要客户之间的信赖关系，我们设置了发表公司决算报告和经营计划的场所。

但是，从销售额达至顶点的那一年开始，公共事业的预算大幅压缩。作为企业生命线的自来水管道的预算也逐年减少。考虑到压缩公共事业的趋向今后还将持续，我们积极培育了一个新的核心业务，就是住宅设备机器销售，以满足用水设备翻新改造方面的需求。

很幸运，在这个新的领域中销售额增长，刹住了整体销售额滑坡的趋势。开展这项新业务，在物流方面要求非常细致，而这正好是我们公司的强项，这样企业的利润率也上升了。

## 为了把长子培养成接班人

长子大学毕业后，先在与建设相关的商社做了四年营销方面的工作，积累了一定经验后，进入本公司。第一年在总部的仓库和营业所，担任商品的出入库及商品管理工作。然后，在渠道销售方面负责与客户交涉。虽然大家都晓得他要继承社长职位，但现阶段在待遇等方面，他与一般员工没有任何区别。

长子与我同住，在工作和经营方面比较听话，没有抵触情绪。《经营十二条》的学习让他与干部一起参加，他也能主动与上司和同事交流。

但是，他还没有处在工作的漩涡中心。他能理解和体谅别人的弱点，具有亲切和蔼的一面，但从另一个角度看，这也是他的弱点。

我父亲喜欢独断，我正好相反，倒好像是员工代表，常常在经营上与他争论。在这过程中，父亲会说“既然你这么讲，那就做给我看”，放手让我负责，虽然我总是失败连着失败。

作为接班人，最重要的是要取得员工们的信任。我要求他在这方面做出努力。今后，准备让他当董事承担责任。让他当干部，要他负一定的责任，相信他会成长。同时我还考虑在长子周围，包括比他资格老的干部以及他的同伴中，培养董事接班人，以便形成新的领导人班子。

今后，为了把长子培养成合格的接班人，作为社长，也作为父亲，我应该注意什么？应该具备怎样的思维方式？希望给予指导。

回答

在学习经营哲学的同时，要学会使用经营数据

## 掌握哲学

在作为经营者拉动企业时，最重要的是：他对于经营具备怎样的见识。按照我的观点，在经营中哲学非常重要，要把力量花在学习和实践哲学上。就是说，如果社长面对员工只会说："干活！加油！你这种态度不行！"光讲这些干巴巴的话，是无法激励员工们与你共同努力奋斗的。重要的是，必须明确，作为经营者，你究竟准备如何经营企业。

首先"我是为了这样的目的，想要做这样的事，为此，我要以这样的思维方式来经营企业"。就是说，要给员工们讲清楚自己经营企业的思维方式。

"如果社长抱这样的想法，做这样的事情，那我也赞同。在这样的社长带领下工作，我很开心，我也愿意跟着社长一起干"。就是说，社长的想法和方针必须获得员工们的赞同和支持。

而要做到这一点，就需要哲学。听说你儿子现在也在学习《经营十二条》，这当然很好。但是，即使学习了，在头脑里理解了，却并不能真正掌握。我想，不遭遇冲击性的事件，一般情况下，人很难真正掌握哲学。

例如，碰到企业破产这类严峻考验时，学过的东西容易掌握。在富裕宽松、平稳安定的环境中，你给他头脑里灌输这些东西，他左耳朵进，右耳朵出。不能掌握，不能变成自己的东西，当然不会使用。哲学在社长身上没有血肉化，无论社长嘴上怎么讲，员工也不会明白。

但是，如果社长讲的哲学具有说服力，能让员工理解，员工都会被点燃。"明白了，如果社长这么想，我们就跟着你干！""社长，我从内心想要协助你，让我们

一起把企业搞得更好。”出现说这种话的员工，这非常重要。经营的要诀就是要让这样的员工增加，哪怕只增加一名。

在我写的《阿米巴经营》一书中，谈到了全员经营，就是让全体员工都参与到经营中来。全体员工都能够参与经营，就意味着全体员工都拥有、都理解了哲学。能够做到这一点，经营者就会心情舒畅。因为过去只有自己一个人操心企业经营的事，现在员工们都在操心，都在为搞好企业动脑筋想办法。志同道合的同志增加了，社长的心情当然就舒畅了。

员工们有了这种意识之后，再向前进一步，当然需要时间。这要求员工站在与经营者同样的高度来思考经营上的问题。

这就是培养具备经营者意识的人才。你要让儿子当接班人，首先他必须成为有经营者意识的人才。

## 隐瞒数字就无法培养人才

为了具备经营者意识，不仅需要哲学，而且需要共有经营数字。

在阿米巴经营中，要做出分部门独立核算的利润表，并发给全体员工看。你的公司有分店，每个分店的损益情况必须让大家都看到。同时，在看各个部门核算状况时，各个部门或分店的销售额、毛利、费用及利润等，不仅要让各阿米巴长和部门长知道，而且要向包括钟点工在内的全体员工公开并做出说明。

将公司详细的经营内容向员工们作说明，一般的公司都很忌讳这么做。如果公司的利润公开以后，员工可能提出非分的要求：“既然利润那么多，给我们加工资吧！奖金也该增加一点。”因为对员工有这样的顾虑，所以经营者很忌讳公开经营数字，这是一般的情况。

但是为了培养具备经营者意识的人才，必须让员工的想法和心情同经营者保

持一致。为此，就要公开披露核算状况，让大家都能看到经营数字。隐瞒企业的真实情况，就无法培育具备经营者意识的干部和人才。

公司经营情况良好的时候，也没有必要隐瞒数字。“今年虽然做出了500万日元利润，但将近一半要交税，手头剩下不到300万日元。今后要开新店，要聘用新人，都要用钱”。或者说，“为了预防经济不景气，企业不能弱不禁风。所以企业必须有所储备”。只要向员工们做出说明就行了。现在京瓷持有的现金，可以购买一两家大企业。我经常对大家说：“哪怕大萧条降临，京瓷依然能生存，大家不必担心。即使订单为零，京瓷的储蓄也足够让大家几年中照样有饭吃。”这样的话必须讲给员工们听，不进行教育，就无法培养具备经营者意识的人才。

为了做到这一点，就需要数字。光靠哲学不能经营企业。因为没有数字做证据，经营无法推进。这里所谓的数字，就是利润表，这里讲的利润表，是指分部门核算的数字。需要用数字和哲学两者一起来推动经营。

## 让儿子在现场学会计

你可安排你的儿子到你们公司算账的会计师那儿学一年半载的会计，学习如何记账。每天的工作中都要填写传票，根据这些票据做出利润表。就是说要学习簿记和会计，不理解数字就当不了经营者。

公共事业不断减少，销售额下降的同时，利润率也下降。这样的数字不仅对你儿子，而且对当社长的你也是一个大问题。必须把利润率提上去，培养出了分部门核算的、具备经营者意识的员工就应该能够做到这一点。

重要的是，通过分部门的独立核算，全体员工都把数字看作自己的问题，并采取行动加以改善。你现在让儿子进入领导班子，进入实战训练，这是好机会。他虽然还年轻，但当上董事，可以与父亲共同努力提升企业的收益性。不懂数字的经营者是不行的，要让他懂得这一点。

做水道配管方面的生意，或许毛利率很低，但削减经费和人工费可以提高利润率，这不仅当社长的你要彻底思考，而且要让儿子同你一起思考。还有，为了培养将来与你儿子一起经营企业的干部，现在让他们一起参加学习也是好办法。

为了教会你儿子懂得没有数字就没有经营这个道理，你也一定要带着你的儿子一起，把自己的企业变成一个高收益的企业。

## 对上市抱持什么态度

## 正在努力争取上市

十几年前，我们公司就从一家陶瓷商店变成home center（日常生活装饰用品商店），主要经销日用品、家庭用品，现在三重县里有16家店铺。最近，准备增加食品项目，想变为购物更加方便的一种新的业态，公司上下正在团结一致，争取尽早上市。

但是，随着对开店限制的放宽，出于意料之外，开店的竞争日趋激烈。因价格竞争导致价格混乱，利润变得难以确保。我们公司除了应对价格竞争之外，在服务体制、商品品种、促销活动和降低盈亏平衡点等方面，都采取了措施，与员工们一起，在经营管理上呕心沥血、精益求精。同时以“要谦虚、不要骄傲，努力再努力”为座右铭，不懈奋斗。

在这个行业里已经有上市企业，但股票上市以后，却业绩不佳，特别是在经营效率方面，80%以上的企业，上市后的销售利润率下降到了上市前一半的水准。

究其原因，一般认为，他们在销售能力和管理水平并未达到应有水平时就急于上市。或者说，上市的时期过早了。

## 思考上市时的三个问题

在这里我想提三个问题。

第一个问题：上市的判断基准有哪些？

如果说是因为上市过早而引起上述问题，那么，作为经营者应该以什么为基准来判断销售能力和管理能力已经达到了上市的水平？

特别是零售行业，与其说是在全国范围内竞争，不如说是以地区为单位展开竞争。只要在这个地区竞争力强，销售利润率就能大幅提升。相反，如果有收益率更高的企业介入竞争，销售利润率就会急转直下。所以，只以销售利润率作为判断强弱的基准，就显得非常牵强。

第二个问题：是否应该让供应商持股？

让供应商持股，对上市后股票的稳定有一定的作用。但我认为对供应商的评价，应该以他们所提供的商品和服务的好坏来确定。如果让供应商成为股东，那么，在他们供应的商品和服务失去魅力之后，要中止与他们的交易就可能会遇到困难。

第三个问题：面临上市时，员工应有的资质是什么？

股票上市是企业发展的一个里程碑，要设定企业的愿景目标、明确企业的社会使命、处理好经营者不利于上市的个人的有关问题等，日常该采取的措施我们都做了。但是由我看来，中层干部的士气还差一截。例如，深入追究问题的意识不足；对达成目标预算的意志不够强烈；在自我提升方面的主动性也较差。

这是因干部与经营者立场不同，而无法强求的问题呢，还是经营者需要努力加以改变的问题？请给予指导。

回答

如果缺乏自信，就不要上市

## 判断基准在于你有没有自信

第一个问题，“因为上市时期过早，上市后利润率下降，股价也下跌，因而提出以什么为基准，来判断上市条件，判断是否已经具备足够的营销能力和管理能力”。将企业的税后利润除以已发行完的股数，就是每一股的利润。大体日本股市

的股价是这一数字的二三十倍。发展前景良好的高新技术产业，有50倍的，甚至有高达七八十倍的。上市前每一股的利润决定了股价，上市后下降，股价就会下跌，买了股票的人就会遭到损失。为了不出现这种损失，就要正确判断该公司的销售能力和管理能力。那怎么才能做出正确的判断呢？问题是这么提出的。

但是，像每一股的利润这样的数值，不能作为是否上市的基准。关键是你自己有没有自信。行业间的竞争今后依然会继续激化，这时要确保利润非常困难。重要的是你公司的经营战略。从你自己迄今为止的经营中看，在各种情况下，你能不能维持并提高每一股的利润？

判断基准在你的心中，是你心中的自信。企业经营的结果由经营者决定，这一点也不错。举个例子，比如你去银行贷款，银行会问你："你们真的能按计划顺利推进吗？"银行还会问你各种问题。这时你说："我打算如此这般地经营企业，因此请你们相信我。"有银行人员会这么说："你说请银行相信你，但银行怎么能轻易相信你呢？你能证明你们的计划一定能实现吗？"要求证明，但这种事是无法事前证明的。

因为这完全决定于经营者的意志。经营者的自信，或者可以叫做经营者贯彻实现自己意志的力量，也就是"洞穿岩石般的坚强的意志"。只有这种意志才是唯一值得信任的东西。朝着上市的方向，大家一起努力，表达这种积极奋进的姿态很有必要。但最重要的是，经营者对上市是不是真正具备自信。

上市的时候，购买新股票的客户也一定会审视经营者。证券分析师、股票评论员，他们一定会采访作为企业领导者的社长，并对社长进行评价。他们要看透这个企业的社长，作为经营者，他是不是一位杰出的人物，是不是一位真正能干事的人。

在home center（日常生活装饰用品商店）这个行业里，我想你有各种战略。竞争激化会导致价格下降，甚至消化不了成本，这时候，采购就变得非常重要。我

觉得，需要有比行业内其他公司略高一筹的采购方法。

## 交易对象不是稳定的股东

第二个问题是，在上市的时候，是否应该让交易对象成为股东。

在企业股票上市时，证券公司一定会提出，让主力银行等交易银行、员工以及交易对象持股。目的是让股东保持相对稳定。创业者一个家族持有全部股份的企业是不能上市的，必须扩展持股的范围，让更多的人持有股份。但是股票如给某家包购，上市企业就可能大权旁落。为了防止这种情况的出现，就要请能够稳定持股的企业持股，他们不会频繁地将股票买进卖出。

正如你所担心的那样，让交易对象持股当然可以，但企业同交易对象的关系并不是永久不变的。如果交易对象的东西价格过高，那就必须停止同他的交易，而寻找更便宜的交易对象。现在同他们交易，但将来如何不一定。你担心这一点，所以提出来问该怎么办。

你的担心是对的。我在上市时，证券公司也那么讲。我同你的想法一样。如果今后一直从他们那里进货，或许可以说关系稳定。但是，如果那样的话，买卖双方都可能产生依赖心理。“因为我持有他的股份，他当然该从我这里买。”有这种想法，他们就会放松学习和努力。同这种对象持续做生意，自己也会走下坡路。

所以，我认为不让交易对象持股为好。当然，大企业或接近垄断的大企业另当别论。一般的交易对象并不是稳定的股东。还有，你的店面如果是租别人的房子，那么可以请房东持股。虽然房东也是交易对象，但房屋租金有行情，交易价格由行情决定。

另外还有一种观点认为，“今后不可能再有稳定的股东”。在泡沫经济崩溃以后，连金融机构也宣告，自己持股的目的是为了出售。上市前表示愿意持股，但股价上涨就准备卖出。因此我认为连银行也不能视为稳定股东。

因此除了创业者一个家族之外，不存在所谓稳定的股东。应该以此为前提去经营企业。在这种情况下，即使有人多买多占一点股份，也不必担心大权旁落。

但是，如果无论如何都希望有稳定的股东持股的话，那还是金融机构和大企业比较可信。他们不用出售股份也能过得很好，选这种单位比较稳妥。如果是小企业，一旦自己的经营情况不好，不出售股份就活不下去了。

## 不满可以，但要持续努力，不要性急

最后一个问题，面临上市，感觉干部员工在认识及士气方面不尽如人意。这是因为他们与经营者立场不同而产生的问题呢，还是经营者努力不够所产生的问题呢？

答案是：应该认为这是因为彼此的立场不同而产生的问题。如果有像你一样拼命干活的干部，那当然最省事了，那个人也就成了经营者。毕竟经营企业的人和被雇用的人是有差异的。当然，员工中也有具备经营者意识的人，但是，大多数人只持有被雇用的意识。

那么，这样下去就行了吗？那也不对。还是需要进行教育。教育了多次也没什么改变，强调加紧学习也学不进去，自觉性还是不高。你对员工一直感到不满，但是不要灰心，不要借口立场不同所以没办法了，还是要不厌其烦，同他们交流，与他们一起学习。

不要急躁，必须进行坚韧不拔的努力。这样的话，员工们会向你靠拢一点。要员工达到像你一样的程度，那不可能。但向你接近、靠拢是可能的。

在这过程中，最重要的还是经营者自己必须努力。所谓经营，首先是经营者的工作。经营者要付出不亚于任何人的努力。与此同时，教育员工也很重要，要求他们以同自己一样的心情投入工作。这样的话，工作一定能做得更好。

## 经营者的努力可以改变员工

从结论来讲，作为公司领导者的经营者，在企业里必须勤奋工作，努力不亚于任何人。反正员工正在努力工作，自己不妨稍微轻松一点，经营者或许会有这种想法。但这是不对的。

“为什么自己要如此辛苦，如此拼命工作呢？”我也曾经这么想过。打算轻松一点，所以付高薪聘用了干部，但这些人却骑在了我的背上。小时候做骑马游戏，曾让弟弟妹妹骑在我的背上。同儿时一样，“为什么要让你们骑在我背上呢”？本想骑在你们背上，才高薪聘用了你们。但不知不觉中你们却骑上了我的背，还指指点点，“社长往那儿、往那儿”。

录用优秀人才，成为我的左膀右臂，可以让我过得轻松一点，我本是这么打算的，结果却不能如意，什么事情还都要我操心，饭都要由我来提供。真有点郁闷，有无可奈何之感，但这却是经营者的宿命。

经营者必须比员工更加辛劳，但又不可因此发牢骚，不能朝员工发脾气：“你这个饭桶！”即使内心真想骂，话已经冲到嘴边，但决不能脱口而出。经营者面对想骂的人，还得说：你来到我们公司努力工作，我感到很高兴。同时自己亲自去吃苦，去解决问题。

## 没有任何人可以商量，一切责任都由自己肩负

还有，经营者是孤独的。

在准备上市时，经营者会担心：现在的良好业绩今后还能保持下去吗？员工们愿意跟我一起去实现企业制定的目标吗？经营者总是抱有各种各样的烦恼。

另外，同行业有企业虽然上市了却业绩不振、股价低迷。自己不想学他们，那种不体面的上市没什么意思。既然上市了，今后更应该持续发展。为此，各种

经营课题逼着你要做出正确判断。

你有时还可以向我提问，但在员工中却没有一个可以商量的人。所以说，经营者是孤独的。

经营者真的没有任何人可以商量，一切责任都得由自己单肩独挑。比别人倍加辛苦，同时决断还必须自己来下。孤独感不好受，却必须品尝。我经常对经营者各位说："养活哪怕10名、20名员工，都是非常了不起的事情。"就是说守护员工的生活，让大家有事做、有饭吃，是了不起的利他的行为。以关爱之心帮助别人，这是高尚的事情，虽然非常辛苦，但希望你们抱着自豪感继续努力。

## 用分公司的方式能提高员工的积极性吗

## 与员工在认识上的差距以及今后的计划

现在我经营着A公司B公司两个印刷企业。B公司设立的目的，是为了在印刷物需求比较集中的地区接受订单。B公司没有印刷设备，接下的印刷业务经过设计后，将它数据化，再传送给A公司，然后由拥有设备的A公司印刷，工作流程就是这样。B公司的成长与A公司的成长相关联，所以组织上虽然分为两个公司，但实际上是一心同体的兄弟公司。

B公司已成立了六年，业绩一直不太理想，感觉员工和我之间有隔阂，想法不太一致。

第一个想问的问题是：究竟怎么做，才能把大家的心凝聚在一起，形成团结向上的公司风气。

第二个问题，我自己觉得经营企业其乐无穷。我希望公司里有更多的人能品尝到这种快乐。我想，不是用我的儿子，而是在员工中挑选B公司的下一任经营者。

另外我还打算再成立一家公司，接受名片、明信片等小件印刷品的印刷，并以店铺的形式展开。现在还只有一个小店，由我儿子和两名员工在做。因为利润率高，今后不仅接待来店客人，还准备主动开展营销活动，以求扩展客户。同时，还可以起到A公司营业所的作用。

A公司做商业印刷，B公司负责多媒体制作，再加上制作小件印刷品的店铺，三个公司各有自己擅长的领域，各个据点的营业活动又可以相互补充。这样三家公司都可以变为成长性较高的公司。推行这个计划，今后应该注意的要点是什么？请予以指导。

## 思维方式的共有不顺利

这里我说一说提问的背景。

创立A公司时，主要业务是以活版印刷方式印刷传票。现在，则以商业印刷为主体，擅长印刷小批量、高品质的彩色印刷品。但是，考虑到要进驻印刷消费集中的地区，我把当时只有我一个人的营业所拆分，设立了B公司。启动多媒体制作事业，是想让B公司做到单独核算就能盈利。

每年，A公司和B公司共同发表经营方针和经营计划。另外，还制定详细的作业操作书。对年轻营销人员的教育由我亲自担任。

但是B公司员工的工作状态总难令人满意。B公司的负责人个人的销售业绩不错，但其他年轻员工虽然每天也工作到很晚，但都是忙于眼前的事务，业绩却没有提升。

另外每月有一次，星期六举办可以自由参加的研修活动。A公司几乎所有员工都参加，但B公司经常是全员缺席。我认为，企业不仅需要提高销售额做出利润，不仅需要经济上的合理性，也需要有关人性和社会性的哲学。而迄今为止，对这种必要性认识不足，是B公司员工出席率低的原因之一。另外，B公司负责人工作特别忙碌，在研修日还总是与客户交流交涉，极少参与研修学习。这也造成了影响。为此，我不再亲自主持研修，而是请外面的专家顾问。而且，把研修改在正常上班时间内进行，每个人都必须参加。我打算，今后还是要举办我亲自主持的研修会。

## 怎样才能改变分公司员工的意识和行为

我每周三天去B公司上班。但是，B公司的负责人总是巡回拜访客户作销售，没有宽余的时间同我做充分的交谈。销售目标由包括这位负责人在内的三名销售

人员承担，但这位负责人一个就要承担1/2。他必须全力以赴、完成自己的指标，对部下的管理指导则无暇顾及。

另外，对现有客户的送货交割也颇花时间，所以有关新提案的活动，以及新客户的开拓也几乎没有开展。为了保证营销活动的时间，我提出设立一个专门的部门，由设计人员到现有客户处上门商谈，但这项工作进展也不顺利。

在创建B公司时，我希望创办一家理想的公司。所谓理想的公司就是："不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。"但是，我的这个想法可能是错误的。我认识到，既然是公司，那么上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。而且我还意识到，当初采用分公司的形式本身也是不对的。

今后究竟怎样来提高B公司员工的思想觉悟？另外，分公司的形式该如何展开？希望予以指导。

我自己是这样考虑的：如果B公司销售额不提升、不能盈利的话，采用分公司的方式就失去了意义。今后除了全力以赴让B公司扭亏为盈之外，别无他法。另外，我自己也要把工作时间更多地放到B公司来，亲自开展营销活动，通过自上而下的方式，营造按正常规章制度办事的公司风气。

把全体员工召集起来讲话，这是我常做的，但与员工一对一的交谈就很少。今后，同员工的对话要增加。我想做的事情，我想达到的目标，有关想法必须坦诚地与员工讲清楚。创业时经常举办的恳亲会现在几乎不搞了，今后要恢复起来。我希望通过这些措施，来加强与员工之间的交流。

回答

不是拆分公司而是独立核算

## 以制造部门为核心，划分营销部门

在提问的同时，你已经谈了自己思考的解决办法。我认为，按照你现在的想法去做就行了。A公司很明智，经营得不错。投资了设备，具备优秀的员工，而且充满自信，我认为这是非常好的。后来，你觉得大量消费地区的市场很重要，所以建立了分公司，即B公司。但如果是我的话，首先，我不会设立B公司这样一个分公司。

你说，想把B公司办成一家理想的公司。所谓理想的公司就是："不为形式、规则等框框所限制，充满自由的气氛，每个人都能自由自在、从容不迫地工作。"为什么你的想法会出现这样的飞跃，我不太清楚。可能你认为在大量消费的地区开展营销活动，比起严格按照规则办事的A公司的公司氛围，B公司轻松自由的工作氛围更好吧。现在你说这是错误的，我认为，你现在的想法是对的。

答案你自己也已经想到了："上意下达也好、形式和规则也好，都必须明确。从现在来看，在自由的气氛中，从容不迫地工作，乃至当初采用分公司的形式本身也是不对的。"你说了这些话，这也是对的。

虽说要在大量消费地区建立前线基地，但A公司的制造部门必须做出利润。因此应该将制造部门作为核心，在它下面设立"营销A""营销B"，就是将营销部门分割。如果业务还要扩张，可以再分出"营销C""营销D"。

而且营销部门不只是获取订单，还要做设计工作。我认为，不仅B公司，而且A公司的营销部门都应该能做设计。这样的话，A公司就能做全流程的业务。

具备优秀的制造部门，在大量消费区设置营业所，用数码方式进行设计，再传送数据，就能立即进行印刷。出货配送只要拜托运输公司就行。今后，只要具备设计能力的营业所不断增加就可以了。还有B公司也应改为B营业所。把你亲自培养的、踏实可靠的人派去当负责人，企业就会有飞跃性的发展。

## 定价即经营

问题是营销部门取得订单、完成设计、交给制造部门，应该拿多少佣金为妥。现在是大锅饭、笼统账，销售、制造合在一起算账。因为这么做不好，要能看到营销部门单独的核算情况，所以你才决定另外设立分公司。

但是，此时没有必要另外设立公司，只需考虑能看清楚营销部门的核算情况就可以了，换句话说，只要考虑给营销部门多少佣金就行了。

我开始经营京瓷的时候，情况也是这样。精密陶瓷零件是按订单生产，这同印刷一样。由营销部门取得订单然后由制造部门生产，而不是按市场预测，制造部门生产后放进仓库，然后再推销。全部是订单生产。

这里要涉及阿米巴经营的原点了，那时候，我们在100%的销售额之中，拿出10%作为销售佣金，剩下的90%归制造部门。为什么销售佣金是10%呢？听说从前请商社携带各种货物，手续费是3%。但是，那仅仅是“过路佣金”。营销部门要去客户处获取订单，考虑10%比较合适。

营销部门的交通费、人工费等所有的费用，都在这10%中支出。但是，因为10%的佣金旱涝保收，所以营销部门以低价获取订单、继而同制造部门发生纠纷的情况，经常会出现。对于制造部门来说，如果价格太低，即使拿90%仍然会亏损，所以营销部门获取订单时，不能自己随意决定价格，一定要事先同制造部门谈妥。

价格合理不合理、账算得过来算不过来，在销售和制造充分协商的基础上，最终由企业领导判断决定。定价很重要，真所谓“定价即经营”。

这样做的话，营销部门靠这10%就能正常运行，也就没必要去搞什么分公司了。只要靠10%就能独立核算、正常运转，那么，部门的扩展也就变得很容易了。

## 强调自由潇洒，就会失去凝聚力

马上就要谈到结论。制造部门需要上意下达通畅的组织和纪律，光靠自由潇洒，机械设备不会自行运转。从这个角度讲，你建立了一个非常坚实的公司。

反过来讲，数码化的商业印刷，需要有想象力的设计师。在这种领域，A公司那样的制造业的形象不太合适，所以你产生了要“自由潇洒、从容不迫”的想法。

因为想营造这样的氛围，你身为经营者，对B公司却小心翼翼、另眼相看。那里的负责人甚至社长要来谈话也说没空，因为他要忙于外出营销。碰到这种情况，你内心一定会非常矛盾。“这个负责人很优秀，连同我谈话的时间也那么珍惜，时间都用在拼命获取订单上了”。在感觉到某种满足的同时，你又会埋怨：“怎么连同我见面谈话的时间都没有了呢？不免让人寂寞。”

在这种情况下，公司的方针无法传达。研修也是自由参加，A公司有良好的组织传统，所以全员参加，而B公司有时甚至一个人也不参加。容忍这种状况的存在，本身就是问题。

由此看来，虽然不能说员工在反抗公司，但人心已经叛离，凝聚力已经丧失。现在该怎么办？你正在烦恼。因为是你制造了这个大家都不负责任的体制，所以你现在的反省是必要的。

## 全员参加的文体活动

我在经营京瓷的时候，做法正好与你完全相反。我认为，在经营企业的时候，无论如何都要让员工同我一条心。为了把员工的心凝聚在一起，我通过恳亲会等形式，拼命向员工们讲述我的想法，也就是京瓷哲学。人是什么？人生是什么？应该怎么度过人生？等等。我希望与员工们共有这样的思想哲学。

因为是中小企业，大家都忙得不可开交。跟B公司的情况完全一样，上班时间内没空聚在一起。因此，只好在休息日，或夜里把大家召集起来。

在这种情况下，我就经常举办赏花一类的娱乐活动。奖金不多，加工资没条件，但至少在观赏樱花的季节举办活动，大家一起吃盒饭，喝一点酒，尽量让大家高兴快乐。

“这次我们去看花，把盒饭带去！”这么一说，那些意气相投的年轻人就会很兴奋，“这次社长带我们去，太开心了！”但是，那些比我年龄还大的、四五十岁的员工，因为有家庭，星期天还要与公司的年轻人一起活动，感觉没意思。“就是给一盒便宜的盒饭、给一点酒喝，那样的赏花还不如同家人一起去好呢！”他们认为没有必要参加这类活动，所以就不来。

但是，正是这些尽量想回避同经营者接近的员工，才是经营者最需要加以教育的人。在日常的工作中，谁愿意与经营者接近，谁不愿意接近，我们大概都明白。

B公司的负责人不愿接近你，我认为原因不仅仅是工作忙，还因为“社长讲什么哲学之类的话让人头痛。有空来听这些说教，还不去客户那里获取订单呢”。

为了招呼这些人，我曾经伤透了脑筋。比如开运动会，大家互相鼓励、振奋斗志，这同工作时完全一样。最初运动会是自由参加的，但我对不参加的人曾经大发雷霆。后来规定，运动会等活动不是自愿参加，而必须全员参加。

这实际上是很重要的事情。没能把全体员工团结在一起的企业，举办这种活动时，马上可以见分晓。一定会有一些人不出席，这时候，无论社长怎样大声疾呼都不奏效。所以，我规定，公司举办的各种活动、各种典礼必须全员参加。

这是把组织团结起来的经营的原点。背离这个原点，本来就是错的。企业经营，归根到底是充满泥土气息的、实实在在的东西，不能那样自由、那样从容潇洒、那样温良恭俭让。既然是你自己在经营企业，就必须利用各种形式，把你的思想哲学彻底地渗透到所有的员工中去，包括基层员工在内。这比什么都重要。

# 第6章　提升自己，贯彻正义

组织必须具备正确的理念，正确的理念是调动员工积极性的关键。理念必须利他，让员工的物质和精神两个方面都得到满足。贯彻理念，凝聚人心。

# 企业的经营理念

## 出于想尽情工作的愿望，独立干起了事业

我们公司是广告代理店，从事电视广告的推销、策划、制作等工作。

我和专务（董事）在公司成立之前，都在某电视台所属广告代理店做事。我属于营销部，专务属于制作部。营销和制作是所谓“两人三脚”，必须齐心协力才能做好工作。我和专务既是对手又是伙伴，我俩意气相投。

在泡沫经济达至顶点的时候，我们设计制作的广告获得了高度评价。我们每天都过得十分充实，但同时又慢慢感觉到了市场的局限。因为只是一个县电视台的专属广告代理店，市场太过狭窄，销售额也做不大。有的广告主希望在其他电视台也做广告，不能满足广告主的这种需求是最痛苦的事。与社长商谈，希望兼做其他电视台的业务，却遭到断然拒绝。理由是专属电视台与别的电视台存在竞争关系。

但我们无论如何都不想放弃。经过多次交涉、反复说明，但答案都是“NO”。“若要按自己的想法充分拓展，在现在这个公司是不可能的，只有走自己独立这一条路。”做出这个决断之后，我和专务带了一位部下，三人一起辞职，建立了自己的公司。

## 放任营销第一主义、利己主义是错误的

成立公司时正逢景气下降，同时，以前工作过的那家公司坚决同我们作对，使我们的处境十分艰难，每天都为生存、为扩大销售额而苦战恶斗。因为是刚刚操办的公司，银行不肯借钱。我们自己拿出来的那点资本金就是一切，如果用完了，公司也就完蛋了。

最初的报酬，是每月30000日元。“什么时候我们才能满载而归呢？”我和专务都在心中期待。因盼望收入增加，按照专务的提议，我们的工资收入采用销售提成的方法。实行这个方案后的第二年，因为专务的销售占第一位，他的报酬同我几乎一样。

这么一来，我和专务的关系有了争斗的味道。都想把自己所有的时间花费在提升自己的销售业绩上，经营者应发挥的作用，以及对公司整体的责任感，变得模糊起来。但是，随着员工人数的增加，除了增加销售额之外，广告插播份额的确保，同银行关于融资的交涉等，也成了重要工作。我告诉专务（董事）和常务（董事），“从今年起，我必须从营销现场后退一步，专注于经营”，同时提出“从明年开始，经营班子的报酬制度要重新调整”。我的意见取得了专务的理解。

但是，在后来经营班子召开的会议上，按销售提成的报酬方式几乎没有任何改变。专务反而提出，他的报酬应该超过我。专务认为：“如果废除提成制度，就会降低大家的工作积极性。”

“专务的收入高于社长，无论说什么都不合逻辑，如果不接受我的意见，我就辞去社长职务！”我甚至表了这样的态。但专务却固执己见：“报酬和社长是两回事，没有必要从社长的位子上退下来。”

## 制定企业理念，成为物心两面都富裕的公司

把眼光仅仅局限于销售额这一看得见的要素上，而且，采用销售提成这一利己主义的报酬方式，把它看作高于一切。我对自己放任这样的做法感到后悔。然后，我不断思考，对于公司而言，真正重要的究竟是什么？最后，我找到了答案：企业经营需要理念。

说起来不好意思，我们公司没有理念。不仅如此，我甚至认为：“不管嘴上说得多么漂亮，赚不到钱一切无从谈起。盈利主义才是企业内心想说的真话。场面

上讲的企业理念、企业文化不过是装饰品而已。”

但后来，我终于意识到这种想法是低层次的、十分浅薄的。不能只考虑提升员工的销售额，与此同时，在精神层面上，必须重视员工心性的培育，否则，只会造就人格偏执的人。所以，一定要制定心心相通的理念，不管多么细小的工作，都要做得不亚于任何人，要成为这样的公司。同时要培养人格优秀、物心两面都富裕的员工。

现在我想，如果能够制定一个全体员工都能接受的、真正从内心认可的基本理念，该有多好啊！为此，我正在考虑号召全体员工，花费半年乃至一年的时间，制定永久性的企业理念。为什么要请员工提方案呢？因为公司成立还不久，现在的员工可能成为将来的干部。通过理念把将来的干部的心都凝聚在一起，就一定能把公司经营得更加出色。

那么，为了制定心心相通的企业理念，应该注意哪些方面？还有，事先与员工谈话的重点放在哪里？要求员工提出有关理念的方案，这种做法究竟好不好？在这些方面请予以指导。还有，在现在这个阶段，我与专务的关系已算稳定下来，今后在与专务的关系方面应该怎么考虑、怎么行动？也想请教。

回答

在制定理念之前，思考企业究竟是什么？

## 利己主义者建立的企业必定是利己主义的企业

你提出的问题是：如何制定新的企业理念？但是，根据你现在所处的情况，我认为，在制定理念之前，首先必须认真思考“所谓企业究竟是什么？”

企业是无生物，在那里原本没有生命和意识。只有当社长、专务、常务等人将包括自己的人格在内的思想和思考注入企业，原本是无生物的企业方才孕育了

生命。所以，你在作为你个人的同时，还是向无生物的企业灌入生命和意识的人。作为“企业的社长”，只有在把包括你的人格在内的一切注入企业的时候，企业才是活生生的。而当你只是你个人的时候，企业的生命和意识就停止了。

从这样的观点看来，实际上，你也好、专务也好，都不过是“个人”而已。只是社长“个人”、专务“个人”，而不是“企业的社长”、“企业的专务”。因此很可悲，你的企业只是名义上存在的企业。你和专务都是利己主义的人。因为都是利己主义者，所以你的企业即使在登记上、在组织上存在，作为企业的生命和意识其实并不存在。

以前，因为是一个县的电视台的专属广告代理店，这就决定了订单的地盘，你说你感觉到了这个地盘的局限性。比如是A这个电视台的专属代理店，因为客人提出想要到B电视台也做商业广告，因此你几次向社长提出别的电视台的广告也想做。理所当然，回答一定是“NO”。因而你认定在这个社长领导下工作已没有意义，所以就辞职了。

但是，从这里开始，已经产生了问题。既然是专属代理店，却要做竞争对手的、别的电视台的生意，这必然给原电视台带来损害。然而你却只考虑自己的立场，根本没考虑你在职的公司社长的立场，也没有考虑你所属的、给予订单的电视台的立场。只是一味地考虑自己的工作要做得更多、做得更大。

我认为，如果你有体谅对方的想法，就不会接受客人不合适的要求。身为专属广告代理店，又想做同行业其他企业的生意，毫无疑问社长不可能同意。因为是不考虑对方立场的人所建立的企业，所以企业也只能是只考虑自己利益的企业。

## 社长是企业的辩护人

那么企业是什么呢？企业是这样一个地方，包括社长在内的全体员工，都要

把它作为母体，都必须靠它吃饭。企业不健康，在那里工作的人就不可能幸福。所以企业先得有利润，而且这个利润必须作为内部留存放在企业里。当萧条降临时，企业才能岿然不动。

你的企业出售商业广告，所以要制作广告。我想，有接受客户委托做的广告，也有自己策划的广告。当然有制作费用和成本，销售额减去费用成本就是毛利。产生毛利后，首先要考虑的是维持企业生存所需要的资金，而不是“社长呀什么人”该得的份额。一般员工的月工资是事前决定的，从毛利中首先扣除人工费，然后再扣除维持企业正常运行所必需的资金，剩下的部分才能充作社长、专务的工资。

如果企业有意志的话，它会说：“光这一点利润，企业将难以为继。企业必须支付利息，还要考虑到将来的各种事情，企业需要资金，所以请多留一点给我。”但是，企业是无生物，它不会说话。社长必须代替它说话。社长只考虑自己的事情，社长与专务争论自己的报酬，这太不像话了。当你们吵架的时候，企业就不成其企业了。

## 守护企业的人非你莫属

所以，是你思考的顺序颠倒了。因为一开始就是“钱啊钱的”，所以才会有这种局面。“我为企业赚了这么多，所以其中一大半归我也不为过”，在这种氛围中，没有人会为企业着想。

如果你不改变现在的想法，你应该辞去社长职务，另去别的公司就职。光凭才能、能力就能做的工作，比如汽车推销员，只要车比别人卖得多，按照销售提成制度，收入就很高。企业的事情根本不需考虑，一门心思，只管卖车，干劲十足，那么卖得越多提成越多，你应该去干这一类工作。

但是，要经营企业的话，这种思维方式是行不通的。如果同专务说不通，专

务理解不了，那么，就把专务当做一个虚名，把他作为营销专家，按销售提成付他报酬也行。只把他当作一个优秀推销员就可以了。

“专务工资比自己高，这是个问题”，这是你的看法。但他能为公司赚钱，付他相应的报酬也是应该的。京瓷美国公司的社长，因为是当地人，他的工资远比我高。那是根据美国的行情，与日本的行情不一样。社长的工资没有必要非得高于专务。因为思考的出发点只是自己的欲望，所以专务工资高于社长就无法忍受。

但是公司必须有利润留存，所以工资比例要做若干调整。工作效益好的人，要付给相应的报酬，这当然不错。但如果因为专务的收入过高，公司没了留存，那就要调整工资比例。现在这种情况，等于没有任何人在考虑公司的事情。

按理讲，公司的一切都是股东的。你和专务不都持有股份吗？即使不拿工资，因为公司的内部留存都属于股东，所以应该把公司当回事，应该更加重视公司才对。去争论“专务的工资该不该比社长高”这样的问题，正题就谈不下去了。抱光明正大的态度，讨论怎么把自己安身立命的基地——企业搞好，这才是正道。

如果这个问题不澄清，在原则上搞妥协，日后公司必将破产。抱利己主义人生观的人不应该当社长、专务。如果观念不改变，我认为应该解散公司重新出发。这么讲，似乎不近人情。但如果想推倒重来，应该找得到取代专务的有能耐的人。

## 企业理念应由社长制定

现在你想要变革，同创业当初的你告别。但在我看来，你现在的思维仍然混乱。为什么这么说？因为你还以为社长工资高于专务是天经地义。

没有这样的定论。社长在使用能人的时候，应该有度量容忍别人工资高于自己。你曾说：“说起来不好意思，我们公司没有理念。”“企业的真心是盈利主义、是赚钱，企业理念、企业文化不过是装饰品而已。”正因为你以这种眼光观察事

物，所以作为你内心的外在投影，就出现了专务的行为。酷似你内心的东西，在眼前呈现出来了。

与此同时，你又觉得“这样下去可不行”，所以想制定理念，而且你说：“制定理念就要制定大家都能接受、都能产生共鸣的、永久性的理念。为此，准备花费半年乃至一年的时间，慢慢来制定。”但是，所谓理念，不能那么搞，理念不是靠员工制定的，理念是社长持有的哲学，当然由社长自己制定。

比如，让大家一起制定理念时，如果按你刚才说的，“我们公司，首先得追求利润，赚来的钱，按比例提成”。那么，这就可能成为理念。而这种理念是不行的。

你自己的人格不提升的话，公司的品格也无从提升。换句话说，社长的器量决定了公司的状况。因此，首先你自己要学习，要由你自己来制定有利于企业发展的理念，然后向员工揭示这个理念，让员工理解这个理念，从而把它作为自己的理念贯彻实行。应该是这样的作业程序。为此，必须想明白企业是什么？必须从明确企业的定位开始。

我说了不客气的话，但这种情况确实存在。你很坦诚，谈问题毫无保留。我想抱有同你一样烦恼的人还有很多。希望参考我刚才所说的意见，加油努力。

## 与对手竞争时，如何贯彻理念

## 竞争对手搞低价倾销该怎么办

我公司的事业是从照片显影时排出的废液中提取银，将银回收，然后再返卖给胶卷厂家。我大学毕业后，在某电力公司的分公司工作了三年半，然后回到现在的公司，担任总务部长，现在担任销售部长。本公司由父亲创建，父亲现在担任会长。

中小企业世袭式的交接班，从某种意义上讲也是无可奈何的事。作为会长的儿子，我到底有没有能力和度量，来保障员工及其家族的生活？是否具备与员工共有的梦想和希望？每当我自问自答的时候，就会惶恐不安，几乎每天都这样。但是我觉得，首先，我必须成为值得员工信任的人，为此，就必须具备相应的度量和信念。

本公司的主力产品是银，但银的行情不好，持续低迷。另外因为担心污染环境，含银废液从需要花钱买的有价物，变成了需要花钱处理的废弃物。本公司的性质也转入了产业废弃物处理的行业。

但是，随着照相事业迅速数字化，待处理的银的量和废液的量都不断减少。在这种情况下，想要谋求经营的稳定和业绩的提升，就必须以废弃物处理或再利用技术为中心，开展与环境相关的事业。现在各种计划和事业正在开展之中。现在，正在做的再利用事业中，一大半的情况是：为了再生出100的能源或资源，却要花费超过100的能源和资源。这似乎与环境保护的思维相矛盾。在法定的最低限度的处理和回收再利用中，我们坚持把保护环境放在第一位，我确信，从长期来看，这种做法对客户也是有利的。

另一方面，同照相相关的废弃物，在激烈的顾客争夺战和低价倾销战中，一部分没有良心的废物处理者搞非法投弃和不当处理，以降低成本和价格。在经济

萧条中，为了削减经费，一些排污企业把废弃物交给那些不法处理者。他们这么做，虽然目前还没有影响到我公司的销售额，但这数年来，公司的利润被挤压得很厉害。如果放置不管，因对手低价倾销争夺客户，我们的业绩还会降低。

## 痛感贯彻信念有多难

作为我来说，不会只顾眼前利益、只看销售额，我会坚持以适当价格，抱着诚心诚意为客户服务的态度，求得客户的理解。我认为，除此之外别无他法。最近，我甚至觉得像我们这样奉行利他主义的企业，在行业中已经不复存在。

在现场有一种气氛，员工们描述那些违法竞争者的恶劣行为，提出要揭露他们，向政府和警察报告。部下对我说："当我们讲利他的漂亮话时，生意都会让他们抢走的。"我回答道："绝对不能有卑怯的举止！只要我们坚持走正道，最后必有好报。"但我一边这么说，一边又担心："如果正如部下所言，那该如何是好？企业垮了，我负得起这个责任吗？那些恶劣的竞争对手先垮掉就好了。"我感觉到有另一个自己存在，他正在生气呢。

这种矛盾心理，是否说明我并不具备真正意义上的信念，因而不能按信念采取行动呢？在这种情况下，应该如何对待竞争对手？另外，应该怎么给员工作解释、获得大家的理解呢？请给予指导。

### 回答

贯彻正道，取得客户的理解

这是一个非常困难的问题，我甚至不知道该怎么回答。

为了不让废弃物污染环境，你们采取措施做适当处理，但竞争对手却以通常难以想象的低价格抢夺订单。坐着不动就会败给对手；如果用同样价格取得订单，就会亏本，就会削弱自己的企业。那么，不去争夺订单行不行呢？没有订单

企业就会垮掉。同时，与员工之间也会发生意见对立。

我认为，处在如此激烈的竞争环境中的企业经营者，无论是零售业或别的行业，恐怕都为数不少吧。因为存在缺乏常识的竞争对手，行业的正常规则遭到破坏，让很多人困惑不安。在当今严酷的环境中，大家在以血洗血的炽烈竞争中求生存。但是认真思考人生和经营，又觉得自己不能像竞争对手一样，昧着良心胡作非为。但是又要生存下去，夹在这两难的缝隙中烦恼不已。

在自然界，即使放任不管，杂草也会冒出嫩芽、拼命生长。道路两旁杂草丛生，甚至到了不割不行的程度。哪怕观察路边的一株杂草，也会看到它在生存竞争中拼死生长的样子。如果自身的叶子被其他杂草覆盖，阳光被遮挡，不能进行光合作用，自己就会枯死。所以，为了获取阳光，杂草竞相生长，自己就要长得比别的杂草更高，借以更早接受阳光的恩惠。在自然界，大家都在拼命求生存。

在商业世界里，也存在生存竞争，必须拼命求生存。但是正如你所说，在竞争中，我们不可有卑怯的举止和不正当的行为，必须坚持以正确的方式把正确的事情贯彻到底。

你的企业花数千日元到数万日元的金额处理的废弃物，别的同行业者提出了不可思议的低价格。但是照片显影用的废液，经适当处理，回收的银，加上处理成本后，卖给客户。“无论怎么节约，至少要花这么多成本，这个成本费用请支付。”除了诚心诚意向客户作说明，并获取理解之外，别无他法。

“如果价格比这还低，必然导致偷工减料等不正当行为，因而破坏地球环境。决不能那样做。进行正规处理，保护地球环境，最低也得花这么多费用，务请你们理解我们的立场，考虑我们的意见。价格或许比同行业高一点，但请你们务必给我们下单。”

就要这么拼命去说服客户。过去获取订单就是营销，但在现今局面下，怎么说服客户？自己要将正确的事情以正确的方式贯彻到底这一信念，怎样才能获得

客户理解？这变成了营销的责任。

“你说得对！你的苦心我理解了，也很佩服。所以你们的价格虽然高一点，我还是要把订单发给你们。”客人要这么说，并给你们发单。说服工作必须做到这一步。

## 矫正错误的行为不是卑怯

现场的营销人员看到竞争对手处理废弃物时偷工减料，然后低价倾销，很是气愤。为了打击他们的不法行为，提出要向警察和政府匿名举报。但你却说：“我们不能做背后告密那种卑怯的事，我们要走正道。”

但是，我认为，那不是卑怯的行为。或许你认为匿名举报是卑劣的举止。但如果非法投弃废物是事实的话，那么举报就不是出于对竞争对手的嫉妒或憎恨，而是“为了守护美丽的地球。像他们那样胡作非为，决不允许”。从大局的观点来看，匿名举报绝不是卑怯的举止。

正因为有违法乱纪的人存在，行业才会混乱。彼此在贯彻正道的同时，展开正当的竞争。这是非常重要的。但并不是所有的人都按规则办事。对那些厚颜无耻干坏事的人，按现场营销员的意见去做，绝不是坏事。

但是为了获得客户的理解，“在和同行竞争的时候，不管遇到什么困难都要咬牙挺住”，这种决不妥协、决不放弃的态度最为重要。为了让客户理解接受合适的价格，不能灰心，必须坚韧不拔，说服客户。这不是单靠说漂亮话所能解决的问题，必须比任何同行更有韧性，更有耐心，必须拼命地持续地挑战。

我认为，人生中最重要的事情是拥有一颗利他之心，就是关爱对方的善良之心。但是，所谓善良的关爱之心，并不是单纯的善良。这里面还需要坚强，在根底里是包含着坚强的大爱和大善。没有这种爱和善，人生就没有价值。

我认为，无论哪个行业都存在激烈的竞争。在这种环境中，我们必须咬紧牙关，拼命求生存。状况或许严峻，希望大家努力奋斗。

# 如何确立领导者的伦理观

## 经营者需要具备的思维方式和道德风险

稻盛先生经常讲的“才能是人格的仆人”这句话对我触动很大。

第一个问题：我想，迄今为止，你对京瓷和KDDI的员工们进行了各种各样的教育。但是，自己本人究竟该怎么做，才能掌握正确的思维方式，并向周围的人传播？请你谈谈这方面的经验。

第二个问题：关于经营者的道德风险。听说在美国，高报酬和股票期权会引发经营者的道德风险。与此相反，在日本，低报酬会招致经营者的道德风险。关于这一点应该怎么看？（来自大和经营研究所）

回答

为员工拼命工作，提升自己

## 为恩人和员工而努力

我的父亲经营印刷业。第二次世界大战后，因为鹿儿岛成了一片废墟，父亲失去了做事业的干劲。父亲非常忌讳向别人借钱，这一点我记忆特别深刻。在创建京瓷时，我们曾向人借过1000万日元充作流动资金。那人是以自家的土地房屋做担保，从银行借钱的。

“稻盛君，你是一个非常杰出的青年。为了帮助你，我借了1000万日元。但是，企业经营是非常困难的事情，制造业更困难，在制造业中，你又想做这个世界上没有的新型精密陶瓷，因此有可能失败。如果你失败了，我们家的土地房产就会被银行拿走。但是，我想在你身上赌一赌。”

他这么说了，他出资的1000万日元用在了设备投资上。他的话让我脊背发凉。无论如何都要把这笔借款还上，决不能给这样的好心人造成损失，我心里这么想，拼命投入工作。

还有，京瓷从28名员工开始。当然，必须给这28人发工资。在这以前，作为工薪阶层，我从就职的企业那里领取工资，而现在变成了支付的一方。那么，我真的有能力支付工资吗？我总是担心不安。而且，这工资不仅是第一年，而必须是每年都要支付下去的。

不能给出资人带来困惑，必须持续向员工们支付工资。压力之重，对我来说，简直难以承受。为此，我早出晚归，拼命工作。晚饭，过了50岁以后仍然要到夜里10~11点才吃，零点才回家吃晚饭，也一点不稀奇。

所以，我从来也没有想过经营京瓷、KDDI是为了我自己。“必须守护企业”——就这一点，让我奋斗至今。我想，也就是这个原因，才让企业茁壮成长。

## 如何凝聚人心

在企业经营中，经营者的人格非常重要。为人处世极度的认真诚恳，有一颗为员工、为社会、为世人尽力的美好的心灵，这是非常必要的。雷蒙特·奇特拉的小说中，有一位侦探说了这么一句话：“男子汉不坚强就难以生存，但男子汉无爱心就没有生存的资格。”他说得真好。

因此，首先，必须具备在任何粗野无礼的人面前都毫不示弱的那种斗魂。我在大学时代曾经练过空手道，后来我曾对京瓷的干部说过：“你们也应该练练空手道，我们需要胆力，哪怕有寻衅挑事的小混混来也毫不畏惧。”

同时，在企业经营中最为重要的是人心，如何凝聚人心，这件事我做了一辈子。为了聚拢人心，我不厌其烦地与员工们交谈。经常把他们带到小酒馆，一边喝酒一边诉说：“我是这么想的，我要以这样的人生态度去度过自己的人生。你们

赞同吗？你们也能抱同我一样的态度和人生观吗？”

要把大家的心归结到一起，必须受到部下的信赖和尊敬。为此，重要的是塑造自己的人格。专业知识当然需要，但我觉得还需要阅读能够提升心性的哲学和宗教方面的书。在我的卧室里，摆满了这一类书籍，因堆得太高，有时会倾倒，以致半夜把我惊醒。直到现在，只要有时间，我会钻在被窝里读书，这已成了我的习惯。

## 只靠自己的力量就能增加利润，这是错觉

关于你提的第二个问题，你说日本与美国相反，低报酬会招致经营者的道德风险。但我认为不是这样。

现在日本经济界的许多人士，看到了美国的报酬体系后很羡慕，也想向美国那一套靠拢。但是，我认为，大幅度提升经营者的报酬，把经营者与员工之间的差距拉得太大，这绝不是好事。

正因为限制了这种差距的扩大，日本才发展到了今天这个地步。看到美国的情况，有人就感叹：“美国经营者工资真高啊！与之相比，日本社长的工资太低了，所以应该提高。”我认为这种想法愚不可及。

我与京瓷在美国的子公司的社长曾有过一次交锋：

“今年我们公司做出了100亿日元的利润，去年是50亿日元。是我把利润翻了一番，增加了50亿，所以请将增加部分的10%，作为报酬奖给我。”这位社长向我提出了这样的要求。

“你说得不对！这钱不是你赚的，是大家共同赚的。”

这位社长认为，企业利润的增加，靠的是他指挥有方。

另外，在美国刚建厂的时候，我们聘用了一位工场长，他曾在别的公司当过工场长。他头脑聪明，十分优秀，但前五年工厂一直亏本。

我去那个工厂时，总喜欢到现场，与工人们一起工作。那位工场长感到很奇怪，跑过来对我说："社长来到现场，与工人在一张桌子上一起工作。这太不像话了！我们为你准备好了房间。你在那房里摆出老板的派头，有事把我们叫进来就行了。你与工人在一起干活，那还有什么总公司社长的权威！工人们决不会尊敬像你这样的社长。美国和日本可不一样啊！"

"那也没关系！员工们看到我在现场认真工作的样子，肃然起敬。我想创建的是这样的公司。"

我严厉批评他。通过努力，这个企业五年后才扭亏为盈。

## 喜悦来源于信赖，信赖胜过金钱

还有这么一件事。

一天中午，我带工场长去一家餐厅吃饭，我说："靠大家共同努力，企业有了起色。我想给每个人发一个月的奖金。你看好不好？"

"你怎么会提出这种馊主意！"工场长的话脱口而出。

"你说要给员工们发一个月的临时奖金。如果真发了，他们会一两个星期不上班，拿到特别奖金，喜出望外，他们会带着家人外出游玩。所以这个奖金万不可发。社长说发奖金是为了向员工表示感谢，但我觉得，这笔奖金的80%应该发给我，因为是我的努力才使公司获得了利润。"

听他一番话，我不由得怒火中烧。

"你胡说些什么呢。像你这样的人，我连一分钱也不想给。你心里只有你自

己，谈工作上的事你也只顾维护你自己。”

“不！不是这样。我认为我一直在努力考虑员工的事。”

“但是，你看！今天我有要紧的事与你商量，把你带来餐厅吃饭。菜肴一上桌，你就只顾自己一个人拼命吃。我还没动筷子呢，正在跟你认真说话，希望你能明白我的意思。但你却独自大吃大嚼。光看这一点，就能看出你是一个多么以自我为中心、我行我素的人。自己的利益优先，把员工放在后边，作为工场长，你已不值得信任。你就辞职吧！”

最后我把他解雇了。

对于高额的报酬，我是这么想的：年薪五亿日元、十亿日元，这么多钱，到手也用不完啊。要那么多用不完的钱，究竟想干什么呢？

谋取巨额报酬，以显示自己多么了不起，这是动机不纯。关心员工的生活，让包括他们家庭在内的人都幸福。从这过程中获得的喜悦，绝不是金钱和物质所能替代的。

不要太计较自己报酬的高低，要养活员工及其家庭，这是经营者的本分和义务，对社会来说也具有重要的意义。

# 关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过9000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛等16个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

HZ BOOKS
华章经管

# 稻盛和夫语录100条

[日]稻盛和夫 著
曹岫云 译

稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

# 稻盛和夫语录100条

（日）稻盛和夫　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-49146-0

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局

腾讯微博 @bbb-vip

# 目录

作者简介

译者简介

推荐序 稻盛哲学从哪里来

前言

第一部分 为了度过美好的人生

001 敬天爱人

第1章 人生方程式（成功方程式）

002 人生方程式（成功方程式）

第2章 人生的目的和意义

003 人生的意义在于磨炼灵魂

004 因果必报不必躁

005 “心想事成”是宇宙的法则

006 心不唤物物不至

007 描绘理想

008 以纯洁的心灵来描绘愿望

009 一直思考到“看见结果”为止

010 动机至善，私心了无

011 与“宇宙的意志”相协调

第3章 具备正确的思维方式

012 以“作为人，何谓正确？”进行判断

013 爱、真诚及和谐之心

014 把利他之心作为判断基准

015 戒除私心才能正确判断

016 要把事物简单化

017 要如实观察

018 拥有美好的心灵
019 保持谦虚、坦诚之心
020 常抱感动之心
021 小善乃大恶，大善似无情
022 要克制“三毒”
023 人格＝性格＋哲学
024 兼备事物的两极
025 大胆与细心兼备
026 抱纯粹之心，走人生之路
027 谦虚的本质
028 拥有率直之心
029 将灵魂注入语言
030 不可将个人才能私有化
031 苦难和成功都是考验
032 保持开朗的、积极向上的态度
033 自己的路自己开拓
034 把自己逼入困境
035 在土俵正中相扑
第4章 怀抱热情，踏实努力，持之以恒
036 认真努力，埋头工作
037 极度认真地过好每一天
038 脚踏实地，坚持不懈
039 认真地、拼命地投入工作
040 踏实努力，精益求精
041 自我燃烧
042 追求完美
第5章 能力一定会提高

043 能力一定会提高
044 能力要用将来进行时
045 工作时要“有意注意”
046 战胜自我
第二部分 为了创建美好的企业
第6章 明确事业的目的和意义
047 明确事业的目的和意义
048 以心为本的经营
049 以大家族主义从事经营
第7章 人人都是经营者
050 每个人都代表企业
051 遵循原理原则
052 探究事物的本质
053 全员经营
054 从客户的视角观察
055 有言实行
056 哲学必须血肉化，否则将毫无意义
057 具备真正的勇气
058 经营取决于坚强的意志
059 怀有强烈而持久的愿望
060 认为不行的时候，正是工作的开始
061 做到成功为止
062 提高心性，拓展经营
063 贯彻公平竞争的精神
064 要公私分明
第8章 打造激情四射的团队
065 以德制才

066 重视伙伴关系
067 直言相谏
068 率先垂范
069 成为漩涡的中心
070 构筑信赖关系
071 信赖关系从自己内心构筑
072 深怀感谢之心
073 必须经常保持谦虚的姿态
074 点燃团队的斗志
075 设立具体的目标
076 目标要众所周知，彻底贯彻
077 齐心协力
078 形成合力
079 贯彻实力主义
080 以关怀之心，诚实处事
第9章 光明正大地追求利润
081 光明正大地追求利润
082 销售最大化，费用最小化
083 提高核算意识
084 定价即经营
085 以节俭为本
086 必要的时候购买必要的物品
087 贯彻健全资产原则
088 经营要依据正确的数字
089 玻璃般透明的经营
第10章 现场有神灵
090 打开智慧的宝库

091 工作是万病良药
092 实践重于知识
093 贯彻现场主义
094 倾听产品的声音
095 制造完美无瑕的产品
第11章 不断创新
096 今天胜过昨天，明天胜过今天
097 重视独创性
098 乐观构思，悲观计划，乐观实行
099 勇于挑战
100 树立高目标
第三部分 稻盛经营哲学的原理原则
第12章 六项精进
第一项 付出不亚于任何人的努力
第二项 要谦虚，不要骄傲
第三项 要每天反省
第四项 活着，就要感谢
第五项 积善行、思利他
第六项 不要有感性的烦恼
第13章 经营十二条
1 明确事业的目的意义
2 设立具体目标
3 胸中怀有强烈的愿望
4 付出不亚于任何人的努力
5 销售最大化、费用最小化
6 定价即经营
7 经营取决于坚强的意志

8 燃烧的斗魂
9 临事有勇
10 不断从事创造性的工作
11 以关怀之心，诚实处事
12 保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世
第14章 会计七原则
第一项 现金流的经营原则
第二项 一一对应的经营原则
第三项 筋肉坚实的经营原则
第四项 完美主义的经营原则
第五项 双重确认的经营原则
第六项 提高核算效益的经营原则
第七项 玻璃般透明的经营原则
关于盛和塾

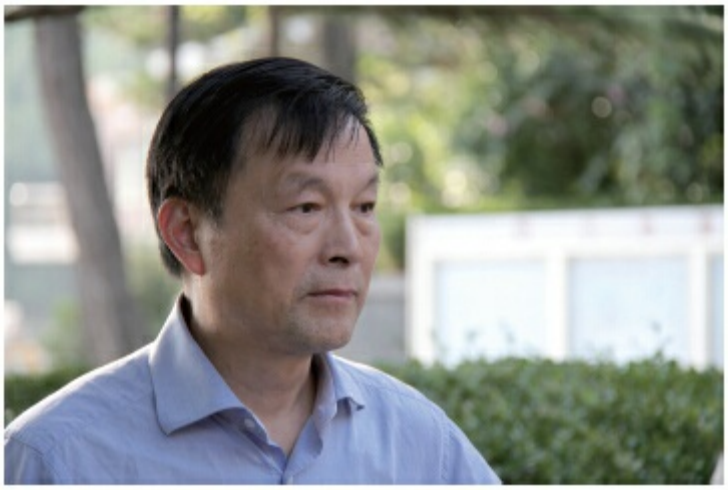
# 作者简介

## 稻盛和夫

1932年出生于日本鹿儿岛。毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创办京都陶瓷株式会社（现日本京瓷株式会社）。1984年创办第二电电株式会社（现名KDDI，目前在日本是仅次于NTT的第二大通信公司）。这两家企业都进入过世界500强。2010年出任日本航空株式会社会长，仅仅一年就让破产重建的日航大幅度扭亏为盈，并创造了日航历史上最高的利润。这个利润也是当年全世界航空企业中的最高利润。现任京瓷和日航名誉会长，KDDI最高顾问。1983年创办盛和塾，向企业家塾生义务传授经营哲学。现在全世界的盛和塾塾生已超过9000人。1984年创立“稻盛财团”，同年创设“京都奖”，被誉为“亚洲诺贝尔奖”。

# 译者简介

曹岫云



江苏无锡人。企业经营者。现任稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长、京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司副董事长。著作《稻盛和夫的成功方程式》由中日两种文字出版。翻译稻盛和夫《活法》、《干法》等十四部著作。翻译最近六年来稻盛来华讲演所有文稿。

# 推荐序　稻盛哲学从哪里来

曹岫云

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

2012年10月23日，在日本航空重新上市后的一次记者招待会上，有人向稻盛提出一个问题："京瓷哲学在多大程度上受到了佛教的影响？还有，在佛教并不普及的美国等国家，京瓷哲学能否适用？"

稻盛回答说，我的哲学是在研究精密陶瓷的过程中产生的，并不是在当了僧人之后才构建哲学的。

我认为，说清楚稻盛哲学是从哪里来的，这不仅能够澄清误解或增加知识，更重要的是：理解稻盛哲学产生的过程，理解人的正确思想是从哪里来的，懂得"心纯见真"的道理，我们就可以破除神秘感，就有信心更好地实践稻盛哲学，在生活、工作、经营中取得更大的进步。

## 第一，稻盛哲学是从佛教思想中来的吗

稻盛的父母信佛，稻盛在五六岁时就有过"隐蔽念佛"的体验，并从此学会了感谢，终生实践。

稻盛13岁患肺结核时，读到了佛教色彩浓厚的《生命的实相》这本书，初步理解了"思念造因"、"心中描绘的事物，会作为现象呈现"。躺在病床上，拼命努力在内心描画善念，并觉悟到了"为社会、为世人作奉献"是善念的最高境界。

后来，稻盛有缘同京都圆福寺长老西片担雪相识，当遭遇挫折、感觉烦闷时，时常得到西片禅师的点拨。稻盛65岁时又在圆福寺剃度出家。

综上所述，稻盛的确受到过佛教思想的熏陶和影响。

尽管如此，却并不能说稻盛哲学来自佛教。

## 第二，稻盛哲学是从日本文化中来的吗

稻盛从小敬仰明治维新的英杰西乡隆盛，稻盛创办京瓷时就将西乡的“敬天爱人”作为社训。同时，稻盛又赞赏另一位明治维新的英杰大久保利通冷静明澈、注重规则、不讲情面的风格。

另外，日本近代思想家中村天风和安冈正笃也对稻盛产生过重要影响。中村的“积极哲学”，安冈介绍的《了凡四训》，都丰富了稻盛哲学的内涵。

日本著名企业家松下幸之助的“水库经营”曾给予稻盛强烈的思想冲击，而本田宗一郎“在经营中学经营”的主张，稻盛也深以为然。

在稻盛的著作中，我们还可以看到二宫尊德、福泽谕吉等历史人物的影响。

但所有这些并不足以说明稻盛哲学来源于日本文化。

## 第三，稻盛哲学是从中国圣贤思想中来的吗

在稻盛的著作和讲演中，中国圣贤思想的影响随处可见。《易经》、孔子、孟子、老子、《菜根谭》、《呻吟语》、阳明哲学等经典中的格言警句，稻盛不仅经常引用，而且贯彻实行。

特别是，《了凡四训》的精髓，就是命运法则和因果报应法则交织构成人生，而运用因果报应法则，持续不断地想好事、做好事就能改变命运的走向。这一思想对稻盛的人生产生了深刻的影响。他不但自己一辈子践行这一思想，而且经常给盛和塾的企业家们分享。而在市民讲演中，在谈及自己的人生观时，稻盛几乎每次都要提到袁了凡的故事。

然而，稻盛哲学来自中国传统文化的说法也不够正确。因为在学习中国的古代典籍之前，就是二十四五岁在松风工业打工时，稻盛已经开始构建他的哲学。

那么，稻盛哲学究竟是从哪里来的呢？

## 第四，稻盛哲学的真正来源

稻盛哲学是在稻盛亲身经历的科学实验过程中产生的，稻盛哲学来自亏本企业松风工业的简陋实验室。

稻盛大学毕业后进入松风工业，被安排在技术科，从事精密陶瓷的研究开发。由于排除了杂念、全身心投入研究，稻盛不断获得优秀的研究成果。仅仅一年，他就发明了镁橄榄石这种精密陶瓷的新材料，并用它开发了电视机显像管中必需的U形绝缘体，因而获得了来自松下电器的大量订单。

在这里我们设问：

物质文明的进步来源于哪里呢？
来源于科学技术。
科学技术的进步来源于哪里呢？
来源于发明创造。
发明创造来源于哪里呢？
来源于人的灵感。
人的灵感又来源于哪里呢？
灵感，这种代表人类最高智慧的闪光，它究竟是怎么产生的呢？

这是一个哲学问题。

爱迪生说：创造发明来自99%的汗水和1%的灵感。

换句话说，创造发明主要来自勤奋。这当然是对的，没有99%的汗水就不会有1%的灵感。

但是有了99%的汗水，就一定会产生宝贵的1%的灵感吗？那也不一定。

稻盛认为，灵感不仅来源于勤奋，更来源于心灵的纯粹。

科学实验的本质在于追究事物包含的真理。

那么，真理，即事物的真相怎样才能反映到人的心里呢？

稻盛说："从年轻时开始，我对自己就十分严格，要求自己集中高度的注意力。我原本是技术员，从事精密陶瓷的研究开发，每天都要反复做实验。为了从实验中发现真理，就必须冷静地、细致周密地观察实验中发生的现象。这些现象告诉我们真理，我们必须具备提炼这种真理的能力。我认真专注，死死盯住实验中发生的现象，拼命去发现现象所要告诉我的真理。"

"在用这种态度做实验的过程中，我产生一种感觉，就是说，为了看破现象想要告诉我们的真理，那么，映射出这种真理的我们的心灵这面镜子必须纯粹透明。如果我们心存杂念，或者持有某种先入观念，那么我们就不可能如实接受现象想要告诉我们的真理。"

这就是说：心纯才能见真。只有心灵纯粹，才能看到别人看不到的东西，看到自己过去没看见的东西，包括技术诀窍、商业模式乃至经营哲学。

稻盛用他哲学家的头脑来描述他作为科学家的感觉。这是其他科学家，包括比稻盛的发明创造多很多的科学家，都没有达到的境界。

稻盛说："在排除一切杂念，专注于一项研究的时候，我感觉某种人生观在心里萌动，并以此为基础开始建立自己的哲学。我隐隐约约地意识到，这样的人生观或者说哲学是极其重要的东西。"

稻盛年轻时研究精密陶瓷，因为忽然来的灵感而使新材料、新产品的开发获得成功。这样的灵感凡是科学家大概都有体验吧。

如果把这种灵感称为"科学的灵感"，那么稻盛先生却有双重的灵感：首先是科学的灵感；除此之外，稻盛还感觉这种科学灵感其实与自身心灵的状态密切相

关。他意识到这种关联极其重要。稻盛25岁时已经悟到了这一点。

就是说，只有清澈纯粹的心灵才能看见事物的真相，看透事物的本质。这就是“哲学的灵感”，是更重大的灵感。

既然纯粹的心灵有如此巨大的作用，那么保持心灵的纯粹状态不就行了吗？

科学的灵感或许可以解决某个特定的问题，而“哲学的灵感”或称开悟，不仅可以让科学灵感接二连三，而且关联所有人的心灵和生活。

如果把某个科学灵感称作“小悟”，那么这种哲学灵感堪称“大悟”。可以说，这样的开悟达至了“真我”的境界，也就是天人合一的境界。

稻盛和所有科学家、企业家，包括那些卓越的大科学家、大企业家的不同之处在于，他同时还是一位思想家和哲学家。他更深刻地洞察人的心灵，更深刻地理解纯粹的心灵对于人生和工作有多么重要。他紧紧抓住与科学的灵感同时产生的哲学灵感，针对自己这方面的切身感受，注入了深刻的思考，他把自己科学实验的经验和经营企业的经验提升到哲学的高度，成为普遍适用的原理原则。这是前无古人的事。稻盛又善于用普通员工都能理解的、朴实的语言表达他的哲学思想，因而能让全体员工共同拥有、共同实践。

可以说，后来稻盛判断事物的基准、京瓷的经营理念、京瓷哲学78条，乃至阿米巴经营模式等，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

进一步讲，京瓷的成功、KDDI的成功、拯救日本航空的成功，稻盛事业人生的一切成功，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

纯化心灵、提升心性这件事，我们每个人都可以做。“非不能也，是不为也”，我们学习和实践稻盛哲学，就是要纯化心灵、提升心性。只要持续这种努力，拥有一颗纯粹的心灵，我们就可以向稻盛靠拢，我们也可以发现真理，可以推进工作，拓展经营，使事业成功，使人生幸福，使社会进步。如果人有来世，还可以

开拓来世的起点和前程。

# 前言

稻盛和夫出身是科学家，出名是企业家，但本质上，稻盛先生是一位哲学家。

有人说经营是科学，有人说经营是艺术，但稻盛先生把经营与哲学相结合，创造了“经营哲学”这个词汇。稻盛先生是人类企业经营史上第一个明确提出用哲学来经营企业的企业经营者。

稻盛经营哲学是稻盛先生在实践中，也就是在生活和工作中、在科学实验中、在企业经营中，在针对“作为人，何谓正确”这一命题的自问自答中，自己领悟和归纳出来的。

在实践中产生的哲学又用来指导实践。

在这种哲学的指引下，稻盛先生赤手空拳创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。京瓷创立55年来从未出现过一次年度亏损，平均利润率一直保持在10%以上，而且京瓷从未解雇过一名员工。KDDI的发展速度则更快。

在这种哲学的指引下，濒临破产的日本航空公司迅速恢复了生机，重建第一年就创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还在当年全世界727家航空企业中名列第一，而且遥遥领先。

1983年，在许多中小企业经营者的再三恳求下，稻盛先生创办了企业家的学习型组织“盛和塾”。30余年来，盛和塾的塾生企业已经超过9000家。因为认真实践稻盛经营哲学，其中100多家企业已成功上市。

因为稻盛经营哲学的核心是：“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，所以它不仅是经营者成功经营企业的哲学，而且是希望度过幸福人生的所有的人都可以学习和实践的哲学。

我们衷心希望《稻盛和夫语录100条》能够更好地帮助读者获得事业的成功和人生的幸福。

# 第一部分　为了度过美好的人生

## 001　敬天爱人

始终以光明正大、谦虚之心对待工作，敬奉天理，关爱世人。热爱工作，热爱公司，热爱国家。

# 第1章　人生方程式（成功方程式）

## 002　人生方程式（成功方程式）

我们应该把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生·工作的方程式”。

人生·工作的结果=思维方式（人格·理念）×努力（热情）×能力

人生和工作的结果由“思维方式”、“努力”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“能力”和“努力”分别可以从0分到100分打分，两者相乘。这样的话，与自以为能力强、骄傲自满、不肯努力的人相比，认为自己能力平平，但比谁都努力、有燃烧般热情的人能够取得更为出色的工作成果。

在这之上，再乘上“思维方式”。所谓“思维方式”就是人生态度。从负100分到正100分打分。因为是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生结果。

能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

# 第2章　人生的目的和意义

## 003　人生的意义在于磨炼灵魂

如果说人生有不灭之物，那就是“灵魂”。当死亡来临的时候，你在今世所创造的地位、名誉、财产就得统统放弃，只能带着你的“灵魂”开始新的征程。

因此，如果有人问我：“你为何来到这世上？”我会毫不含糊地回答：“是为了在人生谢幕之时的灵魂，比人生开幕之初更纯洁一点，或者说带着更美好、更崇高的灵魂去迎接死亡。”

## 004　因果必报不必躁

宇宙间存在着因果的法则。原因和结果之间，简直可用等号连接，原因和结果吻合的程度之高甚至可以用“可怕”两个字来形容。短期来说或许不尽然，从长期看，善因结善果，恶因招恶果，因果报应准确无误。“行善而不见其益，犹如草里冬瓜”，中国明代的《菜根谭》中有这样的句子。意思是，行善没有见到报答，好比草丛里的冬瓜，即使人眼看不到，它照样茁壮成长。

因果必报，但需要时间。记住这句话，不要因为一时不见效果而焦躁，重要的是，平日里不弛不倦，行善积德，坚持不懈。

## 005　“心想事成”是宇宙的法则

你在心中描绘怎样的蓝图，决定了你将度过怎样的人生。强烈的意念，将作为现象显现，请你首先铭记这个“宇宙的法则”。

让自己拥有一颗纯洁美好的心灵，这是我们思考如何度过人生时的一个大前提。因为一颗美好的心灵，特别是“为世人、为社会”做奉献的思想，就是这个宇宙本身的意志。

宇宙中存在一股力量，它要让万物进化发展、变得更加美好。我们可以称这股力量为“宇宙的意志”。如果顺着“宇宙的意志”产生的潮流而动，我们的人生就会带来成功和繁荣；如果逆着这股潮流而动，就必然走向没落和衰退。

## 006　心不唤物物不至

事情的结果由心中如何描绘而定。如果心里总是思考“无论如何都要成功”，那就一定能够成功；“可能不行，也许会失败”，这种想法占据心灵时就会失败。

心里没有呼唤过的东西，不会自动来到自己身边，现在自己周围发生的所有的现象都不过是自己心灵的反映。

所以我们心里不应该有愤怒、怀恨、嫉妒、猜疑等，不要在心里描绘一些带有否定性的、阴暗的东西，而应该时常抱有梦想，在心里描绘积极的、美丽的事物。只要这样做，实际的人生就会变得美好。

## 007　描绘理想

现实很严峻，或许度过今天一天都很难。但是，就在这严峻的现实中，面对未来，能否描绘出理想，这将决定我们的人生。对自己的人生和工作而言，“希望自己成为这样的人”、“希望自己做成那样的事”，就是说，具备大梦想、树立高目标，这一点很重要。

京瓷从创业开始，就描绘自己的蓝图，“首先是西京区第一，接着是京都第一，再接下来是日本第一、世界第一”。不断描绘这样的理想，并持续付出巨大的努力，这才有了今天的京瓷。

描绘远大的理想，用一生来追求这个理想，这就体现了人生的价值，人生因此也会幸福快乐。

## 008　以纯洁的心灵来描绘愿望

如果不以纯洁的心灵来描绘愿望，就不会有卓越的成功。即使抱有强烈的愿望，如果这种愿望是出于私利私欲，那么也许能够带来一时的成功，但这种成功不可能长期持续下去。

基于反社会的动机产生的愿望，越强烈越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。

要想把成功长期持续下去，描绘的愿望和焕发的热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

## 009　一直思考到“看见结果”为止

我们在工作中，要达到看见事情的结果这样一种心理状态。

最初只是梦想或者愿望，之后在大脑中进行认真反复的模拟演练，这样做如何，那样做又如何。这样在不知不觉中，梦想和现实的界线逐渐消失，尚未着手的事情却感觉仿佛已经做过，由此逐渐产生出一定能做好的自信。这就是所谓“看见结果”的状态。

只有深思熟虑到这种“看见结果”的状态，才能完成前人从未做过的事业、创造性的事业，或者需要突破重重壁障的极度困难的事业。

## 010　动机至善，私心了无

描绘远大的理想，并要付诸实施时，必须问一问自己“动机善否”。通过自问自答来判断自己动机的善恶。

所谓善，就是普遍认为好。所谓普遍，就是无论由谁来看，都认为是好事。因此，不是只符合自己的利益、方便、形象就行。这种动机必须是自己和他人都能接受的。另外，在工作过程中，还要自问“私心有无”。必须查检自己的心，在工作中防止以自我为中心。

动机善，又无私心，那么就不必追问结果了，结果必定是成功。

## 011　与“宇宙的意志”相协调

观察世上的种种现象：宇宙中物质的产生、生命的诞生以及进化的演绎，我们不得不认为，这些现象并不是偶然的产物，其中存在着必然性。

在这个世界上，万物都有进化发展的趋势，这可称为“宇宙的意志”。宇宙的意志充满着爱、真诚以及和谐。所以，我们每个人的思维所发出的能量与宇宙的意志协调与否，决定了我们各自的命运。

如果你拥有美好的心性，和宇宙的意志协调和谐，那么你的人生必将充满光明。

# 第3章　具备正确的思维方式

在“人生·工作的方程式”中，“思维方式”特别重要。所谓正确的思维方式就是思考“作为人，何谓正确？”。

## 012　以“作为人，何谓正确？”进行判断

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确？”这一句话。

“要正直”、“不可撒谎”、“不可骗人”、“要信守承诺”、“要关爱他人”，等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得：“这不是理所当然的事情吗？”但实际上，恐怕没有人百分之百地实践了这些道德观吧。

不断地用“作为人，何谓正确？”来扪心自问，拿出勇气，把正确的事情贯彻到底。这一点非常重要。

## 013　爱、真诚及和谐之心

要在人生中、工作中做出出色的成果，人的思维方式、人的心态起着决定性的作用。

导致人类成功的是一颗好心，这颗好心用“爱”、“真诚”及“和谐”这些词汇来表达。我们人类在灵魂深处本来就拥有这样的好心。所谓爱之心，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐。所谓真诚之心，就是总想着为社会、为别人做些什么。所谓和谐之心，就是不仅希望自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福。

从爱、真诚及和谐之心中产生的思想，就是引导人们走向成功的基础。

## 014　把利他之心作为判断基准

在我们每个人的心里，既有“只要对自己有利就行”的利己心，也有“即便牺牲自己，也要帮助他人”的利他心。要想把工作做得更好，在作判断时，就不能只考虑自己，还应该顾及周围的人，要满怀关爱别人的“利他之心”。

## 015　戒除私心才能正确判断

在做出某项决定的时候，哪怕夹杂些许私心，都会影响判断的正确性，结果就会导致错误和失策。

人心往往偏向于利己。如果大家都把对对方的关心和同情抛在脑后，而把“私”字放在首位，那么就得不到周围人的帮助，工作也不可能顺利推进。而且，这样的想法，会使团队的道德衰退、活力减弱。

在日常工作中，我们要抑制“只要自己好就行”的利己心。在判断事情时，经常自问自答：自己做人是否正确，是否夹杂着私心。

## 016　要把事物简单化

我们往往有一种倾向，就是把事物考虑得过于复杂。但是，为了把握事物的本质，有必要把复杂现象简单化。把事情看得越简单，就越接近事物的本来面目，也就是说，越接近真理。

例如，看起来很复杂的经营，说到底，只不过是彻底追求“销售最大化和经费最小化”这样一个简单的原则而已。

如何把复杂现象简单化，这种思维方法或想法非常重要。在日常工作中，我们往往会把事情想得过于复杂、过于困难，一定会有这种情况出现。只要不为表面的现象所迷惑，能把事物简单化，我们就能够依据事物的本质做出正确的判断。

## 017　要如实观察

心纯见真，清澈纯粹的心灵可以看见真相。在充满利己的心中，只会看到复杂的事物和现象。比如一事当前，先问自己可获得多少好处，这种自私的欲望，会使最单纯的问题变得复杂起来。我们总想让别人看好自己，这也是一种利己的动机，它往往会模糊问题的焦点，延迟问题的解决。

我们应该努力保持一颗纯洁的心，才能按照事物本来的面目来观察和认识事物。在被利己欲望弄得混浊的心里，再简单的问题看起来也非常复杂。

如实观察事实，即使自我牺牲，也要贯彻真理，有这种觉悟，就没有解决不了的问题。

## 018　拥有美好的心灵

在做某种决定的时候，如果优先考虑对自己有利，那么判断就会失误，结果走向错误的方向。人往往偏向考虑自身的利益，忘却对对方的同情，突出一个“我”字，这样就不可能得到周围人们的协助，工作就无法顺利开展。

某位哲学家说过：在人的内心中，同居着“善良之心”和“邪恶之心”。所谓“善良之心”，就是充满同情和爱，是一颗关爱客户、伙伴、他人的“利他之心”；所谓“邪恶之心”，就是“只要自己好就行”，充满自私的“利己之心”。

我们必须做出努力，增加自己内心的“善良之心”，减少“邪恶之心”。

不仅要考虑对自己有利，还要考虑对周围的人有利。做出努力，让自己拥有充满同情和爱的美好心灵，那么我们就一定能走上幸福的人生之路。

## 019　保持谦虚、坦诚之心

人心中都有希望满足自己欲望的利己的一面。一旦发生问题，人们往往不是检讨自己，而是责备别人。受到别人的警告或指责，谁都会感到不舒服，会马上为自己辩护："那不可能！我没有那种意图。"

抑制这类情绪，首先虚心听取别人的意见。这样的话，就会意识到自身存在的某些问题。

比如，有人批评："企业员工有官僚气。"有人马上会反驳："我没有。"但是，我们每一个人的言谈举止确确实实造成了社会对企业形象的负面印象。

我们要保持谦虚、坦诚之心，自我反省，努力塑造一个理想的企业。有这种胸怀的人，就能坦诚接受别人的忠告，宛如干燥的沙地吸收水分一样，吸收更多有益的东西，促进自己的成长和进步。

## 020　常抱感动之心

在工作中要为小小的成功而欢喜，要常抱感动之心。把从感动中涌现出的能量，作为拼命工作的动力。这是在漫长的人生中坚强生活的最佳方法。

## 021　小善乃大恶，大善似无情

人际关系的基本要点是：要抱着爱心与人交往。但是，那并不是溺爱。有的人以为自己的孩子可爱，而对其过分溺爱，百依百顺，放任自流。这样的教育对孩子的成长极为不利。对孩子的骄纵是一种小善，结果孩子长大后变成了坏人，这是大恶。

在职场里，上司和部下的关系也一样。上司缺乏信念，只知迎合部下，不严格要求，看上去很有爱心，结果却是害了部下。

相反，抱有信念，对部下严格指导的上司，可能会令人感到不亲切，但是从长远来看却能培养部下，使其成长，这就是大善。施行大善时，看起来不讲情面，可以说“大善似无情”。

有这样一则寓言；“狮子把自己的孩子推下谷底，只有能独自爬上来的小狮子，才予养育。”在外人看来严酷的行为，正是把人培育成材的“爱的鞭策”。

真正的爱心，是指无论何事，都要认真想清楚是否确实有利于对方。

## 022　要克制“三毒”

佛教称“贪、嗔、痴”为“三毒”。人要完全消除“三毒”是不可能的，但可以努力去抑制它们、控制它们。例如，日常生活中我们需要对各种事情做出判断。这时，瞬间产生的第一反应，往往出于本能（“三毒”）。因此，在做出正式的决定之前，暂且保留条件反射式的判断，然后自问自答：“我这个想法、这个判断，是否出于‘三毒’，是否夹杂私心？”控制住“三毒”，抑制住私心，利他之心就会抬头。忘我利他，把自己放在后面，先为世人、为社会尽力。当这种利他心出现时，烦恼的“三毒”就会消解，人生就会幸福。

## 023　人格＝性格＋哲学

我用“人格=性格+哲学”这个公式来定义人格。与生俱来的性格，加上在人生道路上学习、领会的哲学，这两者相加就形成了人格。就是说，先天的性格加上后天的哲学造就了我们的人格——我们人的精神品格。

任何人先天的“性格”都有不足之处，最好的“性格”也不可能完美无缺。因此我们必须学习和掌握高尚的人生“哲学”，用以提升自己的“人格”。

## 024　兼备事物的两极

理性和人性，大胆和细心，温情和严厉，看起来都是性质相反的东西。但人只有兼备这两个极端，并让其正常地发挥作用，才能真正把事情做好。

所谓“兼备两极”并不是“中庸”，也不能偏向一方，更不是两者相加除以2取中间值。而是兼备这两个极端，按不同场合运用自如。这样做非常重要。

比如，为把工作做得更出色，我们既要有科学家那样的合理性，又要有与人亲密相处的丰富的人情味。

就是说，为了实现目标，在制订具体计划的时候，必须进行彻底的逻辑性思考，而在达成目标的过程中，又需要领导者卓越的人格魅力，把周围的人们裹挟进来。

彻底追求逻辑的合理性和感动人心的深厚情谊，兼备这种性质不同的两极，才能把工作做得完美无缺。

## 025　大胆与细心兼备

大胆与细心这两者看起来相互矛盾，但这两种极端必须同时具备，才能把工作做得完美。

这两种极端兼备，并不是要讲“中庸”。这好比织成绫缎的丝线，如果把纵线比作大胆，那么横线就是细心，大胆和细心交互使用。因为大胆，就能有力地推动事业向前发展；而同时因为细心，就能防止失败。

一开始就要兼备大胆和细心很不容易。但只要在日常工作中，在各种场合下，有意识地磨炼自己，这两种极端就能同时兼备。

## 026　抱纯粹之心，走人生之路

古印度的梵文中留下一位圣人的话语：“伟大人物行动的成功，与其说凭借他行动的手段，不如说凭借他心灵的纯粹。”所谓纯粹之心，换句话说，就是做事的动机纯粹，没有私心。这与“作为人，何谓正确”这个说法是同一个道理。

只要抱有纯粹之心，我们就会走上没有错误的人生道路。

纯粹而没有私心，就是具备了做人的很高的见识、很深的见解，以此作为判断的基准，做决定，度人生，那么他的人生一定会顺畅，一定会硕果累累。

## 027　谦虚的本质

不管具备多么卓越的才能，不管这种才能孕育了多么巨大的成果，所有这一切属于我，却不归我所有。才能和功劳不可独占、不可私有，而应用于为世人、为社会谋福利。换言之，自己的才能为“公”所用是第一位，为“私”所用是第二位。这是“谦虚”这一美德的本质所在。

## 028　拥有率直之心

所谓率直之心，就是承认自己有不足，从而发愤努力的谦虚谨慎的态度。

有能力的人，性情急躁的人，自我意识强烈的人，往往不愿听取别人的意见，即使听了，也会反驳。但是，真正能够上进的人，是怀着率直之心，经常听取别人的意见，经常自我反省，正确认识自己的人。有了这样的率直之心，这个人的周围就会聚集同样心态的人，这样，力量就能凝聚起来，就能推动事业向更好的方向前进。

听起来刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言。我认为，虚心听取别人意见的态度非常重要。

## 029　将灵魂注入语言

语言是人们心中所悟，用大脑加以整理，然后通过声音传递出去的工具。但是，仅仅将心中所感用头脑思索，再用声音传达，并不能说服他人，或给他人增添勇气。日本古语中有“言灵”这个词，就是说必须将灵魂注入语言。

言为心声，“自己认为非这样做不可”，讲这话时必须抱着信念，在语言中注进自己的灵魂，这样才能发挥语言的威力。做不到这点，就无法震撼人心，人们就不受感动，也不会行动。我从年轻时起就一直按这条原则思考并行动。

## 030　不可将个人才能私有化

京瓷也好，KDDI也好，对现代社会这一舞台来说，它们的存在也许是必要的，但建立和培育这些公司的人，却并不必非稻盛和夫不可。因此，我不能利用上苍赋予我的才能来为自己谋私利。

在意识到这一点时，我不禁悚然而惊。因为我也曾认为：是我的技术为公司创业打下了基础；是我夜以继日忘我工作，促进了企业的发展；是我的才能给公司带来了成功。获取与贡献相对应的报酬，难道有什么不对吗？

幸好当时我已悟得，才能属天赐，不得据为己有。才能由上苍偶然授予自己，上苍要求将它回报世人、回报社会。将它视作私人资产而独享恩惠，就违背了上苍的意志。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。

## 031　苦难和成功都是考验

遭遇失败和苦难的时候，不是牢骚满腹，不是怨天尤人，而是忍受考验，坚持努力，将逆境转化为顺境。而在成功和幸运的时候，不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，坚持努力，使成功得以长期持续。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。

## 032　保持开朗的、积极向上的态度

对自己的未来怀抱希望，用开朗的态度积极采取行动，这对工作和人生而言，十分重要。

在人生中，有时即使拼命努力，事情的进展仍不顺利。这时候，不要从外界寻找理由，发泄牢骚。而是把挫折当作让自己成长的机会，用开朗的、积极的态度，从正面向困难发起挑战。无论什么现象，只要观念正确，不从坏的、负的方面去理解，就可以从正的、积极的方面去接受和应对。

如果是这样，那么无论发生什么事情，我们都应该保持开朗的情绪，持续不懈地、拼命地努力。因为无论遭遇多么困难的状况，只要以开朗的态度积极努力，就一定能克服。自己的精神状态如何，事情的结果就会随之变化。

同时，我们的态度积极开朗，周围的同事也会笑颜常开，客户也会愉快。

## 033　自己的路自己开拓

没有人能够保证我们的未来。即使目前公司的业绩优秀，那也是过去努力的结果，谁也无法预测将来会怎样。

要使我们的公司将来依然出色，只能靠我们每个人在各自的岗位上、职责内，竭尽全力地履行自己应尽的责任。

依赖别人出手相助，期待他人为自己排忧解难，这类想法要不得。首先要认清自己应尽的职责，然后靠自己的努力把事情办好。必须保持这样的心态。

## 034　把自己逼入困境

即使遇到困难，也绝不逃避。当你陷入困境苦苦挣扎时，如果抱有“无论如何也要完成”的紧迫感，就会注意到平时忽视的现象，从而找到解决问题的线索。

正如“火灾现场的爆发力”这句话所形容的那样，当人被逼入绝境时，只要抱着诚实的态度，正视现实，迎难而上，就能绝处逢生。

人往往趋向于避难就易，因此，要时时把自己逼入后无退路的精神状态，这样就能够催生出连自己都感到惊讶的成果。

## 035　在土俵正中相扑

“在土俵正中相扑”，指的是把土俵（相扑台）的中央视作边界，一步不让，使出浑身解数。要用这样的心态对待工作。就是说，在工作中，要在尚有余裕的时候就全力以赴。

在相扑时，有的力士要被对方逼到足踏土俵边缘，才发力把对方扔出去（在土俵边缘逆转）。但这种招数不奏效、直接被对方推出土俵而失败的例子占绝对多数。

还有，很多人在学生时代，直到考试前都不认真学习，最后一天通宵开夜车应付考试。许多人都有这样的经验。应该尽早认真做准备，这点谁都明白，却很难实行。

人生也一样。我们处在土俵正中时，因为尚有余裕而疏忽大意，到走投无路时才慌张起来。要考虑留有余地，在被逼至危险边缘之前，就使出浑身的力量。这样就可以在事前采取措施，防止陷入穷途末路。

在尚有余裕时不可怠慢、不可自满，始终保持紧张感而全力以赴。养成这种习惯，工作和人生都能稳定进展。

# 第4章　怀抱热情，踏实努力，持之以恒

正如“人生·工作的方程式”所示，为了获取出色的成果，具备燃烧般的热情，付出不亚于任何人的努力，这一点非常重要。

## 036　认真努力，埋头工作

努力工作，既是指勤奋，也是指对工作要始终抱有诚实的态度。

我们真正能用心体会到的快乐，蕴藏在工作之中。对工作漫不经心，而想要从娱乐和爱好中找到快乐，虽可能会有一时的快乐，但绝不会得到真正的快乐。如果不能从占有人生比重最大的工作中获得充实感，那么我们必将感到不足和空虚。

正是在认真努力埋头工作并有所成就的时候，才能得到无法用其他任何东西替代的真正的快乐。

## 037　极度认真地过好每一天

人生如戏，每个人都是自己戏中的主角，重要的是如何创作自己人生的剧本。

或许存在任由命运摆布的人生，但是通过塑造自己的心灵、改变自己的精神，人就能按照自己的理想创作剧本，按照自己的理想扮演戏中的主角。所谓人生，全在自己如何描绘。浑浑噩噩生活的人和认真对待生活的人，其剧本的内容迥然不同。

珍视自己，一天一天、一瞬间一瞬间，极度认真地过好，你的人生即刻就会呈现灿烂的景象。

## 038　脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想固然很重要，但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做许多看起来简单乏味的事。“自己的梦想和现实之间的差距太大了”，有时我们会感到苦恼。

可是，在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须对工作进行改良改善，必须做基础性试验、收集数据，必须四处奔走承揽订单，必须脚踏实地，努力工作，反反复复，精益求精。

不要忘记，伟大的事业不是一开始就能实现的，而要靠脚踏实地的努力、一步一步的积累才能够实现。

## 039　认真地、拼命地投入工作

拼命工作，就是勤奋，就是对工作保持一种诚实的态度。

对某些工作，有人或许会想：“拼命去做这么琐碎的、不惹人注意的工作，没有人会称赞。”但是认真地、拼命地投身工作的人，他们会精通这项工作，做出了不起的成就。

我们中间就有达到了这种境界的人。比如航班的乘务员中，有人这么说：在亲眼确认仪表显示是否异常之前，“在数百个仪表中，发生异常的仪表自己会跳进我的眼帘”。

另外，在维修员中，依据长期的经验，不仅用眼看，而且用耳听、用鼻嗅，最大限度地发挥五官的功能，就能察知飞机的毛病，在故障发生之前及时处理。

像这样，通过认真地、拼命地、持续地投身工作，就能够抓住事物的本质。这种人作为领导者可以成大器。

同时，通过认真地、拼命地投身工作，我们可以提升自己的人格，让自己的人生更加圆满。

## 040　踏实努力，精益求精

无论多么伟大的事业，都只有通过踏踏实实的努力、一步一步积累才能成功。在人生中要做成大事，一口气就想到达目的地，那样便利的方法并不存在。

但是，踏实的工作要长期持续并不简单。我们常常会想："这样的工作长期持续下去能成何事？这样做下去不是完全没有进步吗？"

在这种时候，要把这种质朴的工作继续下去，"喜欢工作"就很重要。俗话说，"有情人相会，千里等同一里"。想与心上人相会，走上千里也不会觉得辛苦，仿佛就像一里。只要喜欢这项工作，即使旁人看来非常辛劳，但本人却不觉其苦。

我们都是因为喜爱这项事业才会聚到一起的伙伴。在日常工作中，有时我们会感觉辛苦和为难。让我们回忆起刚进公司时的心情吧！让我们踏踏实实、精益求精、努力工作吧！这样做一定能促使我们健康地成长。

在每天辛勤的劳动中，我们中有人会意外收到来自客户的鼓励和赞赏。来自客户的激励和感谢之词，应该成为我们拼命工作、持续奋进的原动力。

## 041　自我燃烧

正像物质可以分为自燃型、可燃型、不燃型一样，人也可分为三种类型：自己就能熊熊燃烧的自燃型的人，点火就能燃烧的可燃型的人，点火也无法燃烧的不燃型的人。

想要成就某项事业的人，都必须是具有燃烧般热情的、自燃型的人。在直面困难时，在受到来自周围的压力时，我们往往会退缩、妥协。但正是在这种困难的时刻，才需要具备不屈不挠的斗争心、为实现目标而能自我燃烧的人。

然而，自以为优秀的人，他们往往对自燃型的人冷眼相看，该行动时却顾忌别人对自己怎么看，一边算计一边约束自己的行动，而成为不燃型的人。团队中有不燃型的人，整个团队就不能燃烧，必将在某个地方停滞不前。

对工作的态度是否纯粹，是否具备燃烧般的热情，这可以说显示了一个人的本性。

我们必须成为每个成员都认真投身工作的燃烧的团队。能自我燃烧，并将多余的能量给予伙伴的自燃型的人，至少是能与大家一起燃烧的可燃型的人，由这样的人组成的团队一定能够建功立业。

## 042　追求完美

常有这样的人：在实现90%的目标后，他们会说：“这已经不错了吧。”但是，我们在工作中必须永远追求完美。

例如，每一个航班，都要依靠各个部门的每一位专业人员完美无缺地工作，互相配合才能完成。在这过程中，哪怕只有一个人工作马虎，就不能满足客户的期待，并糟蹋了其他同事的辛苦努力。而如果这样的事在有关安全的部门里发生，就可能酿成重大的事故或灾难。

事务部门的员工也一样。在准备会议资料时，在与现场联络新的做法时，在处理财务时，不能在发生差错后再修正，必须一开始就把完美无缺作为目标。

实际上，因为都是人，一切的一切都要完美无缺或许很困难。但是，是一开始就追求完美，严肃认真地对待工作，还是在某些场合就马虎妥协，两者的结果会产生巨大的差距。时常描绘自己心目中理想的完美状态，以此为目标不断努力，不仅能够自我提升，而且作为结果，能够给客人提供最高水平的服务和商品。

# 第5章　能力一定会提高

我们往往会认为人的能力是天生决定的。但是，如果我们能够战胜自己，不断精进，能力一定会提高。这个观点很重要。

## 043　能力一定会提高

在工作中，在想要成就某项新的事情时，首先必须相信自己的可能性。凭现有的能力，我们常常会很简单地下结论说："这事太难了，做不了。"抱这种态度，新的或困难的工作就无法完成。

我们的能力并不是一成不变的，能力一定会提高。为此，相信人的能力具备无限的可能性，不断努力，不断琢磨创新，能力就会提高，就能完成开始认为无法胜任的新的工作或困难的工作。相信人的无限的可能性，拿出勇气去挑战，这种人生态度非常重要。

## 044　能力要用将来进行时

在确定新目标时，要敢于将这个目标设定在自己的能力之上。现在被认为无法实现的高目标，在将来的某一时点定能实现。据此设定目标。同时，为了在设定的时点达成目标，必须考虑如何提升自己现有的能力，使之适应实现高目标的要求。

仅凭现有的能力，谁都能断言能做或不能做。但是，不提高现有的能力，就不可能完成新的工作、实现更高的目标。

虽然现在做不到，但到时无论如何也要做到，只有这种态度才能达成高目标。

## 045　工作时要“有意注意”

所谓“有意注意”，就是“有意识地将意识注入”，“将意识高度集中于某一事物”。与此相对应，听到背后的声响，条件反射式地回头，这样运用意识的方式称为“无意注意”。一般人大体上都是“无意注意”，漫不经心地生活。

但是，如果我们想要度过一个不平凡的人生，那么无论何时，无论何种环境下，无论多么细小的事情，“那是什么啊？”自觉地将意识朝向这一事物，在这里将意识聚焦，这一条很重要。开始时做到这一点也许很困难。但只要从平时起，不断地思考“为什么”、“是什么”，“有意注意”就会变成习惯。

如果能这样，那么在任何状况下，全神贯注于某一现象，这种基本能力就能够被我们掌握，因而不管发生什么问题，都能立即抓住其核心，很快地予以解决。

在日常的生活和工作中，我们必须养成对无论多么细小的事情都认真注意的习惯。

## 046　战胜自我

人最伟大的能力，就是战胜自我的能力。只要战胜自己，就能克服其他的壁障，取得卓越的成果。

战胜自己，需要强大的意志。在评价人的能力的时候，应该把意志的强弱考虑进去。意志软弱，回避与自身作斗争，一味选择安逸，这种人的能力归于低劣。

在漫长的人生旅程中获取成功的能力，绝不仅仅限于所谓的智力。

# 第二部分　为了创建美好的企业

## 第6章　明确事业的目的和意义

### 047　明确事业的目的和意义

企业的领导者作为经营首脑，首先必须明确自身所领导事业的目的和意义，并向部下明示这些目的和意义，尽一切可能取得他们的认同，从而获取众人的鼎力相助。

企业的领导者在兴办事业时，不仅要兼顾到因此而伴随产生的社会意义，同时还必须注意发挥人的能动力量。因此，我认为，一项事业的目的和意义必须是能够让不管是领导者，还是下属员工，都能感受到自身是在“为了一个崇高目的而工作”的大义名分，是一种超越一般层次的存在。

## 048　以心为本的经营

京瓷公司是从一个既没有资金，也没有信誉和业绩的街道工厂起步的。当时，它依靠的只是仅有的一点技术，以及相互信赖的28名员工。

为了公司的发展，每一个人都竭尽全力。经营者不负众望，拼命工作。员工们相互信任，不图私利私欲。大家都以在这家公司工作为荣，盼望公司发展壮大。

常言说，人心易变，但同时也没有比人和人心心相连更为可靠的东西。正因为大家心心相连才有了京瓷今天的发展。

## 049　以大家族主义从事经营

我们一直重视那种把别人的快乐当作自己的快乐、同甘共苦、有如家族式的信赖关系。这可以说是京瓷员工们携手并进的基本出发点。

这种家族式的关系，使员工们能够互存感谢之心，相互体谅，从而建立起彼此信赖的伙伴关系，并且成为做好工作的基础。正因为像家族一样，当同事在工作上遇到困难的时候，就能够得到无条件的帮助，甚至个人的私事也能像家人那样相互交谈。

我们所说的“以心为本”的经营，可以说就是重视这种家族式关系的经营。

# 第7章　人人都是经营者

人人都是经营者。企业里的每个人如何思考，如何行动，决定了经营的好坏与企业的将来。在职场，在平时的生活中，企业里每个人的行为举止，都与企业息息相关。

## 050　每个人都代表企业

为了在不久的将来把企业变为一家优秀的公司，我们每个人都必须在各自的岗位上竭尽全力，完成自己应该完成的任务。

我们不做左顾右盼、寄希望于别人来帮忙的“旁观者”，也不做只会动嘴批评、不肯动手做事的“评论家”。首先必须认清自己应该履行的职责，主动努力把工作做好。我们每个人都要独立思考，即使不完善，也要坚决实行，在实行中完善。这种态度就是企业明天的希望。

在职场，在平时的生活中，我们每个人的行为举止，都与企业的形象直接相关。

如果在你的行动中忘却了对他人的关爱之心，企业就会成为一个缺乏关爱氛围的公司。如果你期望企业成为优秀的公司，充分认识自己的职责，动脑筋想办法，努力把工作做得更好，那么企业就会如你所愿，变成一家优秀的公司。

我们每个人如何思考、如何行动，将会创造企业新的历史篇章。从这个意义上说，我们每个人都代表着企业。

## 051　遵循原理原则

京瓷自创建以来，所有的事情都是在遵循原理原则的前提下作出决断的。公司的经营应该合乎情理、遵循道德。如果不这样做的话，经营就不可能顺利进行，更不可能长期发展。

我们并没有依赖所谓的经营常识轻率地作出判断，比如说“因为一般的公司都这样做，所以……”。

无论是组织、财务，还是利润的分配，如果认识到事情本来应该怎样，就是以事物的本质为依据作出判断，那么即使是在国外，即使面对至今未曾遇到过的新的经济状况，判断也不会失误。

## 052　探究事物的本质

通过探究事物的原委，我们就能体悟到事物的本质。所谓探究原委，是指把全部的精力投入到一件事物上，抓住其核心。有了对一件事物探究本质的深刻体验，就可以融会贯通到其他所有的事物。

即使看起来是枯燥无味的事情，也要把它看作上苍赋予自己的天职，全身心地投入到工作之中。这样锲而不舍、坚持不懈地努力，就一定会找到真理。

一旦理解了事物的真理，那么不管做什么，不管身处何种环境，都可以自由地、尽情地发挥出自己的力量。

## 053　全员经营

在京瓷，我们把阿米巴式的组织作为经营的单位。

每个阿米巴都独立自主地经营。同时，无论是谁都可以发表自己的意见，为经营出谋献策，并参与制订经营计划。这里的关键在于不是少数人，而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营得以实现自我，全体员工齐心协力朝着同一个目标努力的时候，团队的目标就能实现。

全员参与的精神，在我们平素为了培养开放式的人际关系、伙伴意识、家族意识等而举办的公司的各种活动以及“酒话会”上也充分体现出来。

## 054　从客户的视角观察

我们提出并实行“从客户的视角观察”这一条。但我们真正做到了吗？我们自以为让客户满意的服务，实际上可能只是满足了我们自己。

不仅是与客户直接接触的员工，我们所有的人都要认真地听取客户的意见和要求。客户期待的是什么，怎样才能让客户高兴，每个人都要站在自己的岗位上进行分析，采取行动。必须不断做出这样的努力。

能让客户感动、让客户从内心感到满意的服务，不是从服务手册中产生的。

这是从同客户一对一的“个体”关系中产生的。特别是直接与客户接触的员工，在一个一个具体的场合，客户究竟期待什么，要仔细地体会，以最佳的方式予以实现。客户的希望和需求，要用自己的心去感受，用自己的心去回应，这比什么都重要。要在与客户的沟通交流中，创造出对客户最高水平的服务。客户的感动就是我们的感动，是我们进步的动力。

为此，我们要磨炼自己的感性，以便能如实地体会客户的需求。为了以感谢之心与客户交往，我们在平时就要不断努力提升自己的人格，这是不可或缺的。

## 055　有言实行

我们重视“有言实行”。

自己的想法和目标要用语言表达出来，用语言宣布需要极大的勇气。但是，一旦宣布，周围的压力和你自己给自己的压力将促使你振奋，把你自己逼入非成功不可的境地。说出口的话就是承诺，理所当然，伴随而来的是兑现承诺的责任，因此，必须实现。

抓住晨会、说明会、碰头会等所有机会，主动地把自己的想法和目标向大家说清楚。当着众人的面，说出口的话会成为你实行的动力。

## 056　哲学必须血肉化，否则将毫无意义

把知识血肉化，也就是说渗透到自己的肉体，不管在什么场合都照此迅速行动。换言之，如果正确的思维方式只是停留在“知道”的阶段，而不付诸行动，那和不知道完全一样。如果不将它变成自己的血肉，并且不能在人生的各个关口，不能在每天的工作中切实运用，那么再好的哲学或思维方式也是毫无价值的。

## 057　具备真正的勇气

正确地开展工作需要勇气。平时，我们往往怕得罪人而不敢把该说的话说明白，不敢把正确的事情以正确的方式贯彻到底。明知走艰难的路方向正确，结果却仍选择安逸之道。后来才懊悔："当初应该鼓起勇气选择正确的路。"

一般来说，面临困难的工作或新的工作，不考虑风险，自己主动举手，勇猛挑战的人，我们常常认为他们就是有勇气的人。

但是，"真正的勇气"与这类豪杰之士的勇气并不相同。所谓"真正的勇气"，是对状况冷静判断、在充分理解风险的基础之上采取行动的人，在身经百战后才学到的，是能把信念贯彻始终的人才具备的。

特别是有关安全的问题，我们有这样的说法："要有被人称为胆小鬼的勇气"，"困惑时先考虑安全"。即使一时遭到批判，我们仍然必须抱着对尊贵的生命高度负责的使命感、责任感采取行动，这也是"真正的勇气"。

## 058　经营取决于坚强的意志

经营需要强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗。

在变幻莫测的商海中，企业随时都有可能遭遇各种难以预料的事态和状况，在这种时候，如果企业的领导者缺乏坚强的意志的话，就有可能轻易变动修改企业目标。这种做法将会导致企业的既定目标变得有名无实，并进而损害到企业员工对领导者的信赖和尊敬。因此，能够矢志不渝地坚守既定目标的坚强意志也就成为企业领导者所必需的一个重要资质。

## 059　怀有强烈而持久的愿望

要实现高目标，首先，必须怀抱“非实现不可”的强烈而持久的愿望。不管什么目标，“无论如何都要完满实现”这个念头，要在心中强烈地想象、描绘。愿望纯粹而强烈，日思夜想，苦思冥想，反反复复，念念不忘，那么这种愿望就会渗透到潜意识。一旦进入这种状态，就会很自然地让自己朝着愿望实现的方向前进。

“实现新的计划关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须聚精会神，抱着高尚的思想和强烈的愿望，坚韧不拔干到底。”这是一位哲学家的话。意思是：“新的计划能不能实现，关键在于无论碰到什么困难都绝不退缩的一颗心（不屈不挠之心）。”

这句话告诉我们，拂去“这目标或许达不成”的疑虑，把“非实现不可”的愿望，以“高尚的思想和强烈的意志，坚韧不拔干到底”的精神坚持下去，那么不管多高的目标都能实现。

即使揭示了高目标，但心中只要稍微有一点消极的念头，比如“虽然那么想了，但实现很难”，那么事业就不可能成功。因为自己不相信的事情，不会真正努力去干。

“首先，你要想”，这是一切的开始。

## 060　认为不行的时候，正是工作的开始

成就事业的关键，比才能和能力更为重要的是热情、激情和执着。要如同甲鱼一般，一旦咬住就绝不松口。当你认为不行了的时候，正是工作的真正开始。

如果拥有强烈的热情和激情，那么不管是睡着还是醒着，从早到晚，整天都会冥思苦想。这样一来，愿望就会渗透到潜意识，在不知不觉中朝着实现这个愿望的方向前进，使我们走向成功。

要想成就辉煌的事业，必须有燃烧般的激情和热情，坚持到底，直至最后的成功。

## 061　做到成功为止

人是脆弱的动物。计划不会达成的念头一出现，就会拼命寻找理由，要把不能达成的结论正当化。

即使遭遇困难的状况也绝不逃避、绝不放弃，不成功绝不罢休。“还有什么好办法呢？”改变思路，不懈努力，结果不是失败，而是计划必定实现。

另外，怀着“无论如何也要”的强烈愿望，以诚挚的态度，坚韧不拔、持续努力的时候，会突然意识到平时忽视的现象，找到解决问题的线索。

要想成功，就要相信自己的可能性，抱着被称为“执念”的一腔热情，百折不挠，摸爬滚打，坚持到底。就是说，需要“不成功誓不罢休”的精神。

特别是领导者，必须具备燃烧的斗魂，怀着“必定实现”的坚强意志，指引大家达成目标。

## 062　提高心性，拓展经营

对于经营者的人格与企业的业绩同时提升的现象，我用“提高心性，拓展经营”这句话来表述。这句话道出了经营的真髓。你想拓展经营吗？那么先决条件是，作为经营者，你必须提高自己的心性，提升自己的人格，能够做到这一点，企业业绩就会提高。

“螃蟹只会比照自己壳的大小挖洞”，企业发展的水平，取决于经营者的品格，也就是经营者“器量”的大小。企业要发展壮大，首先要求经营者相应地扩展自己的“器量”。也就是说，经营者要有意识地做出努力，不断提升自己的品格、哲学理念和所谓的“思维方式”。

## 063　贯彻公平竞争的精神

京瓷遵循“公平竞争”的原则，堂堂正正地开展经营。因此，“只要赚钱就可以为所欲为”，“稍微违反一点规则，稍微篡改一些数字，可以容忍”，这一类想法在京瓷最不能容忍。

在体育界，人们之所以感动，之所以心情舒畅，就是因为比赛基于公平的精神，不允许犯规，不允许违反游戏规则。一旦发现矛盾或违规，不管是谁，都应该堂堂正正地指出来。

要让我们的职场始终充满活力，充满清爽的气氛，那么职场的每个成员不但都应是公平竞争的选手，而且都要具有严肃审视的目光。

## 064　要公私分明

工作当中必须严格区分公与私。

要严格禁止在工作时间内处理私事；严格禁止利用工作之便，接受客户的招待，等等。此外，要禁止工作时间内拨打或接听私人电话，在工作交往中收到的物品不可归自己所有，而应让大家分享。之所以要这样做，是因为轻微的公私混同也可能导致道德水准下降，不知不觉中毒害了整个公司。

我们必须明确区分公私界线，严格自律，对日常的小事也不能马虎忽略。

# 第8章　打造激情四射的团队

让每一位员工成为主角，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标，实现企业的飞速发展。

## 065　以德制才

人们希望领导者具有杰出的才能，但更要求他们具备高尚的人格。越是才能出众的人，越容易成为自己才能的奴隶，而把可贵的能力用错方向。而能够控制才能发挥方向的就是人格，就是道德。

## 066　重视伙伴关系

京瓷自创立以来，一直致力于建立心心相印、相互信赖的伙伴关系，并以此为基础开展工作。因此员工之间，经营者与员工之间不是纵向的从属关系，而是为了同一个目标、为了实现共同理想的同志关系，也就是说把横向的伙伴关系作为基础。

京瓷有今天的发展，不是靠常见的由权力和权威形成的上下级关系，而是由志同道合的伙伴，为了公司的发展齐心协力、共同奋斗的结果。

正因为同事之间作为伙伴结成了相互理解、相互信赖的关系，才使得这一切成为可能。

## 067　直言相谏

为了以负责的态度完成工作，与工作相关的人们，要抱着积极进取的心态："想把现在的工作做得更好"，"想把公司变得更出色"。为此，即使对上司，也要毫不客气地指出发现的缺点和问题。营造这种风气很重要。

在日常的业务工作中，不能敷衍马虎。当意识到"这不对头"、"那不正常"时，要互相指出，直言相告。

讨论的出发点是："什么是对的"，而不是"谁是对的"。这样就能做到直言相谏。发现了缺点和问题，却因担心引发周围的矛盾，或被人讨厌而不敢指明，保持一团和气，这就大错特错了。

靠空洞的原则和所谓的常识做不好工作。重要的是鼓起勇气，直言相告，真心诚意地指出问题所在。要营造这样的气氛。

"期望公司发展得更好"，从这一善意出发，互相说真心话，就能加深彼此的理解，建立起相互信赖的关系。工作就一定能做得更加出色。

## 068　率先垂范

在工作上想得到部下和周围人的帮助，自己必须率先垂范。哪怕是别人都讨厌的工作，自己也要一马当先，采取积极挑战的态度。无论堆砌多少令人动听的辞藻，如果自己不带头实行，就不能抓住人心。想让别人做的事，首先自己要冲在前面，用行动做出表率，这样，周围的人才会追随你。

虽然率先垂范需要勇气和信念，但是只要不断地用心实践，就能够自我提升。不仅领导者，公司里所有的人也都应该共同营造率先垂范的风气。在这样的公司里，全体员工都生机勃勃，都能愉快地工作。

## 069　成为漩涡的中心

自己一个人单枪匹马做不好工作，必须与上级、部下，以及周围的人互相配合，齐心协力，工作才能做好。在这种情况下，自己首先要主动积极地找事情做，这样周围的人自然而然会来协助你，你就能“在漩涡的中心工作”。

在公司里，某项工作是本部门该做的，还是他部门该做的，分工不清晰。这时候，不要认为这项工作与己无关，而应带着问题意识，自己举手，主动开口，把周围的人带动起来，将工作展开。以自己为中心，卷起漩涡。

留意一下就会发现，如果总是以别人为中心，自己只是在外围跟着转，自己总处在协助的位置，那么就体会不到工作的快乐。与其这样，不如自己成为漩涡的中心，把周围的人卷挟进来，就能品尝愉快工作的滋味，那或许是最高的享受。

翻卷起工作的漩涡，这跟年龄和经验无关。带着问题意识，把周围的人带动起来，把人会聚到一起，这个人就成了漩涡的中心。公司里卷起漩涡的人越多，到处都翻滚着工作的旋涡，公司就会充满活力。

## 070　构筑信赖关系

京瓷自创业以来，就把同事之间心心相连的密切关系作为经营的基础，员工彼此间怀着感激和诚意，在互相信赖的基础之上开展工作。作为全员敞开心扉、增强联系的机会，公司一贯重视酒话会等各种各样的集体活动。

即使是上下级，只要有信赖关系作为基础，相互间就可以明确地说出想说的真心话。这样一来，问题就会一目了然，工作就会顺利开展。

构筑这样的信赖关系，需要在平时不断作出努力，把大家的心紧密地联系起来。

## 071　信赖关系从自己内心构筑

怎样才能构筑互相信赖的人际关系呢？我首先想到的是，寻找值得信赖的合作伙伴，就是说从自身之外去寻求信赖关系。

然而我错了。我意识到，如果自己不能成为一个值得别人信赖的人，与别人之间的信赖关系就无法建立。

信赖，应从自己内心而不是从外面求得。

## 072　深怀感谢之心

我们能有今天，能尽情地工作，离不开客户、有关合作伙伴、工作同事以及家人等周围人的帮助。只要缺了其中的一部分，就没有我们的今天。这一点我们要牢记在心，这样来度过每一天，那么，不仅对客户，而且对周围所有的人，我们就会自然地涌出发自内心的感谢之情。

同时，还要常常反省自己：有没有忘记了谦虚的态度？是否拥有发自内心的感谢之情？形式上敷衍式地说一声“谢谢”，并不能传递到对方的心里。

始终保持谦虚的、坦诚的态度，对周围的人抱着感谢之心。这样不仅可以把每天的工作做得更好，而且可以让自己的人生变得更明朗、更幸福。

## 073　必须经常保持谦虚的姿态

据说随着社会的不断发展，持有“自我中心”价值观的人，即自我主张强烈的人会不断增加。但是，抱有这种观念的人之间，必然会产生“自我”与“自我”的冲突。这样，需要团队间互相配合的工作就无法开展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，就得不到周围人的帮助，还会妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，持续保持谦虚的态度，这是非常重要的。

## 074　点燃团队的斗志

工作是真刀真枪决胜负的赛场，必须时刻以必胜的信念去参与格斗。

但是越想取胜，迎面而来的各种困难和压力就越大。这时我们往往胆怯，进而放弃初衷以妥协告终。克服这些困难和压力的动力来自当事人不屈不挠的斗争心。类似格斗士的那种斗争心，可以冲破一切壁障，引领我们走向胜利。

无论多么艰难困苦，“绝不服输，一定要胜利”——必须燃起这种激烈的斗志。

无论如何都要完成计划，我们必须成为具备这种坚强意志的、燃烧般的团队。

## 075　设立具体的目标

把月度和年度销售额、利润等所有目标都用具体的数值表述出来，然后告诉全体员工，并让大家彻底了解这是必须完成的目标，这样就能提高每一个人的参与意识，从而形成实现目标的巨大能量。

领导者不仅要制定未来的目标，同时还必须找出实现这个目标的有效方法和途径，向下属揭示说明制定这个目标的理由、领导者自身对于这个目标的认识和想法，以及具体的实施方法和途径。

在这个过程中，领导者与下属必须展开彻底的沟通，以期获得他们的真心认同，使得企业成员能够为了目标的实现而共同奋斗。

## 076　目标要众所周知，彻底贯彻

为了达成目标，一定要让全体员工都知晓这个目标，并彻底贯彻。也就是说，这个目标要为全员所共有，大家都把该目标当作自己的东西。

不论是营业部门，还是制造部门，当天的“销售额”、“生产总值”、“附加值”、“单位时间附加值”，这类数字，一定要装进全体员工的头脑里，在职场里不论问谁，都能马上脱口说出。

在京瓷的“阿米巴经营”和“单位时间核算制度”里，由于追求全员知晓目标、共有并贯彻目标，这样就提高了每一个人的参与意识，从而形成齐心协力实现目标的巨大能量。

## 077　齐心协力

会聚在企业的全体员工，都是心心相印、互相信赖的伙伴。让我们团结一致，开展总体战，朝着目标前进。

我们要营造一种心心相印、相互信赖的伙伴关系，并以此为基础推进工作。在这里，我们不主张以权力或权威为基础的上下级关系，而是将志向相同的伙伴的心凝聚起来，协调行动，以这种横向关系作为基础。

让我们全员齐心协力，信赖自己的伙伴，以关爱之心支援他们，组成“最佳接力赛”团队。

作为志向相同的伙伴，我们朝着共同的目的地团结奋进，我们就能带给客户最高水平的服务和商品。

## 078　形成合力

看看棒球，或者足球之类团体性的比赛就会发现，那些各自为战、只显耀个人本领的团队，同全体队员向着获胜的目标齐心协力的团队之间，实力的差距一目了然。

公司也一样。如果每个员工都按照各自的想法各行其是，力量就会分散，一加一就不会等于二了。但是，当全体员工的力量向着同一个方向凝聚在一起的时候，就会产生成倍的力量，创造出惊人的成果。那时一加一就不是二，就会等于五，甚至等于十。让大家共有相同的价值观，凝聚全员的合力，朝着同一目标，大家一齐使劲，就能更加确凿地实现目标。

## 079　贯彻实力主义

运营一个组织最重要的是，这个组织各部门负责人是否由真正有实力的人来担任。真正有实力的人，不仅拥有胜任职务的能力，同时具备人格魅力，得到部下的尊敬，能构筑与部下的信赖关系。同时，不是为自己，而愿意为众人的利益发挥自己的能力。要给这样的人提供出任组织负责人的机会，并让他们充分地施展才能，一定要形成这样的组织氛围。贯彻实力主义，组织就会得到强化，并最终达到为全体员工谋福利的目的。

实力与年龄或者资历无关。提高工作能力，磨炼人格，拥有了真正的实力，这才具备了当领导者的资格。

## 080　以关怀之心，诚实处事

所谓经营者就是无论身处何种逆境，都要保持乐观向上的态度，不放弃梦想和希望，还必须有一颗纯洁的坦诚之心。

保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处事。

# 第9章　光明正大地追求利润

## 081　光明正大地追求利润

作为企业，没有利润就无法生存。追求利润既不是可耻的事，也不违背做人的基本道理。

在竞争激烈的市场环境中，由正当的竞争结果决定的价格就是合理的价格，以这个价格堂堂正正地做生意所赚得的利润，就是正当的利润。全体员工用光明正大的方法，付出不懈的努力，作为结果而获得的利润是值得尊重的、无可非议的。

在所获利润中，要缴纳税金，支付员工工资，给股东分红，并为将来的投资做准备。同时，利润的一部分作为内部留存积蓄起来，以强化企业的财务体质。这样就可以承受因经济和国际形势变动等不测事件带来的业绩恶化。

作为结果，员工可以带着自豪感安心工作，企业也对社会作出了贡献。

## 082　销售最大化，费用最小化

企业经营看起来似乎很难，其实非常单纯，只需致力于如何扩大销售额、缩小费用。利润就是销售额与费用的差额，因此我们只要把力量集中到“销售最大化，费用最小化”这一点就行了。

要做到销售最大化，必须具备销售意识：“座位哪怕多卖一席，货物哪怕多装1公斤，价格能否稍高一点”等。扩大销售没有捷径可走。负责营业的员工为达到销售最大化的目标必须不断付出不亚于任何人的努力。同时，直接与客户接触的员工要真心诚意地为客户服务，取得客户的信任。我们全体人员平时都要为提高商品的价值做出努力，以实现销售最大化的目标。

在费用最小化方面，究竟用了多少费用，全体员工都要切身感受，以加深理解。每个月，在哪个科目上，使用了多少经费，都要用数字清楚表达，一目了然。这样，自己在日常业务中分别用了多少钱，都能随时随地仔细地把握。这样就能考虑职场全员降低哪些费用、如何减少等具体的对策。

全体员工都瞄准“销售最大化，费用最小化”这个目标不断努力，就是让企业发展成高收益企业的最可靠的方法。

## 083　提高核算意识

作为一个民营企业的员工，我们必须始终具备很强的核算意识。一般来说，在核算意识薄弱的企业里，即使实现销售目标很困难，却将费用照样100%用光。反正“预算=既得利益”，很多企业以这种观念花钱，似乎没有任何疑问。但是，这样做绝不可能构筑高收益的企业体质。

在企业经营中，即使在销售目标无法达到的状况下，通过削减费用，仍有可能死守住利润目标。意识到利润是销售与费用之差，必须达到计划中的利润目标是理所当然的事。无论在何种状况之下，我们都必须努力让利润最大化。这样不断积累，才能增加企业的内部留存，巩固企业的基础，以应付不测事件的冲击。

另外，经营数字并不是靠期末或月末的仓促统计得出的，而是在每天每日、每个航班等过程中，就是在每天的企业活动中所发生的销售和费用的累积。比如，航运部门考虑：“节约了100磅燃料相当于多少钱”；维修部门考虑：“这个部件花多少钱”；其他部门考虑：“这项作业人工费花多少，有没有可以少花人力和时间的更好的方法”。关心这些，就能提高核算意识。

为此，我们全体员工都要具备自觉参与经营的强烈意识。

## 084　定价即经营

定价关乎经营的死活。在制定价格时，是薄利多销还是厚利少销，可以说定价有无数种选择。

决定了利润率后，销售量能有多少，能创出多少利润，要对这些问题作出预测非常困难。经营者必须在正确认识自己产品价值的基础上，找到销售量与利润率的乘积最大的某一点。而且这一点必须是客户和企业双方都乐于接受的价格。

为了找出这一点，定价时必须深思熟虑。

## 085　以节俭为本

当公司的资金宽裕时，我们往往容易放松对经费的控制，觉得“花一点小钱无所谓”，或是“不必那么小里小气的”。这样一来，各部门的浪费累积起来，就会极大地损害整个公司的利益。

一旦养成了自我放松的习惯，当形势变得严峻时，即使想要紧缩经费，也很难恢复到原有的状态。因此，无论在什么情况下，我们都必须注意节俭。

把经费压缩到最小限度，可以说这是我们参与经营最切近的方式。

## 086　必要的时候购买必要的物品

在购买物品和原材料的时候，因为大量购入能降低单价，于是轻率地购进超出需要的东西，这是不应该的。

买得过多会造成使用上的浪费。即使一时购入了大量的便宜货，但因此需要保管货物的仓库，需要支付库存的利息，这样就增加了额外的支出。而且，由于产品变更等原因，有时买进的材料会变得根本无法使用，这就很危险。

总之，厂家就是厂家，应专注于制造本身，要靠制造获取利润。只在必要之时购进必要之物，这一点非常重要。

## 087　贯彻健全资产原则

京瓷严格防止不良资产的发生。在必要的时候，买进必要的原料，生产必要的产品，这是原则。买了多余的东西，或者生产了过剩的产品，就会出现不良库存，浪费不必要的经费。

而万一出现不良资产时，要立即处理。这虽然会造成一时的损失，但不要顾忌眼前的数字，要拿出勇气，坚决把不良资产处理掉。如果不这样做，将问题搁置，只会带来更大的损失。

一定要坚持在健全的资产状态下经营企业。

## 088　经营要依据正确的数字

会计数字表达了公司经营事业的结果，这同飞机驾驶舱仪表上显示的数字意义相同。

飞机驾驶舱仪表上，如果人们不能正确地、即时地表示出飞机现在何处、朝什么方向、以什么速度飞行的话，飞机就无法安全地到达目的地。经营企业也一样。每天在何处、有什么费用、花了多少，每天的销售又有多少，如果人们不能正确、及时地掌握，就无法做出正确的判断。如果这数字是“盖浇饭”式的笼统账，就会导致判断失误，就不能达成经营目标。

在经营中，表达企业实态的真实数字是唯一的。这个数字不是事后可以修正的。

为了得出正确的数字，必须贯彻“一一对应原则”、“双重确认原则”。所谓“一一对应原则”，就是随着现金和物品的流动，必须同时进行票据处理，让它们一一对应。彻底贯彻这一原则，实态，也就是正确的数字就能呈现出来。另外，所谓“双重确认原则”，就是在公司的现金等处理上，要有复数的部门或个人参与。虽然实行起来有些麻烦，但彻底贯彻这一条，就能把差错和不正之风防患于未然，就能保护员工。

我们每天都要意识到正确的经营数字，各个部门分别据此进行经营判断。

## 089　玻璃般透明的经营

京瓷以信赖关系为基础开展经营，包括会计在内的所有业务全部公开，形成了无懈可击的体系。

举例来说，“单位时间核算制度”里，所有部门的经营业绩都向全体员工公开。自己的阿米巴组织的利润是多少，具体内容如何，任何人都可以轻易了解。另一方面，每个人都敞开心扉，在工作上追求公开性。

像这样，公司内部如同玻璃般透明开放，这就使我们能够聚精会神地、全身心地投入工作中。

# 第10章　现场有神灵

向困难的工作挑战，或者想要实现很高的目标，那么全身心投入工作是必须的。只有此时，懒得动弹的“神灵”才会出手相助，给你以解决问题的灵感。

## 090　打开智慧的宝库

可以设想，在这个世界上，在这个宇宙的某个地方，存在着“智慧的宝库”。我们在无意识中从那里吸取了隐藏的智慧，激起我们思想的闪光和创造的灵感。那么怎样才能打开宝库之门获取智慧呢？除了倾注燃烧般的热情、持续付出真挚的努力之外别无他法。就是说，要想获得成果，必须怀抱善念拼命努力，对于这样的人，神灵才肯给予他火炬，照亮他前进之路，才会从“智慧的宝库”中授予他一束光明，让他走向成功。

## 091　工作是万病良药

我认为工作是对万病都奏效的灵丹妙药——通过工作可以克服种种困难和考验，让人生时来运转。

我们的人生由种种苦难构成。苦难既不是我们希望的，也不是我们招致的，然而意想不到的苦难却接踵而来。苦难和不幸袭击我们、“翻弄”我们，我们就会怨恨自己的命运，甚至灰心丧气，为苦难所击垮。

然而工作却秘藏一种伟大的力量，它能够克服严酷的命运，给人生带来光明和希望。回顾我自己的人生，这个真理洞若观火。

## 092　实践重于知识

企业从事技术开发和物品制造项目，经验不可或缺，仅有理论是远远不够的。

以陶瓷制品为例，把原料的粉末搅拌混合，然后成型，再经高温烧结后完成。这一点只要学习，谁都能理解。可是，粉末的搅拌混合究竟是怎么一回事，不亲手操作，不经过辛苦体验，是绝对领会不到的。如果是液体或气体，当然可以充分混合，可是粉末状的固体，究竟要搅拌到何种程度，才能称之为完全混合呢？这只有在经验的世界中才能体会到。

只有将经验与理论结合起来，出色的技术开发和物品制造才能够实现。

## 093　贯彻现场主义

对企业而言，现场是基本的。某种问题发生时，要开始某项新的事业时，首先需要回到现场。脱离现场，在办公桌旁煞费苦心，空谈理论，绝对解决不了问题。

经常听说“现场主义”这句话。但是总部及间接部门果真与现场真心对话了吗？日本航空要实现的目标果真是基于现场而设定的吗？

人们常说，“现场是宝山”，现场蕴含着第一手信息，这是解决问题的关键。经常去现场，对于磨炼总部、间接部门的现场感觉很有必要。

同时，现场人员要提出只有现场才能发现的解决问题的线索，提出新的点子，并自己负责实行。有效利用现场发出的声音，企业会变得更加强大。

## 094　倾听产品的声音

当出现问题或是工作陷入困境时，应该认真地、虚心地对相关事物和现象进行连续观察。

例如，在生产现场，用尽一切办法，材料利用率仍然不高，我们经常会碰到这类障碍。这时候，应该从产品、机器到原材料、工夹具，观察整个工序中的每一个细节，用真诚的目光认真注视有关的现象。如果产生不良品或有维护不佳的机器，我们就能听到它们的“哭泣声”。产品自身会告诉我们解决问题的线索。

不抱成见、偏见，谦虚地观察事物的真实状态，这一点十分重要。

## 095　制造完美无瑕的产品

我们制造的产品，必须是“完美无瑕的产品”。就像崭新的钞票一样，看上去就能让人感觉到锋利，手感好。

产品能够反映出制作者的心地。心地粗糙的人制作出来的东西是粗糙的，心地细腻的人制造出来的东西是细腻的。制造大量的产品，再从中选出合格品，抱这种想法，就不可能制作出令客户满意的产品。

产品的生产工艺完整无缺，在此基础上，全员集中精神，精心操作，不允许出现一个不良品。目标必须是每一个产品都完美无瑕。

# 第11章　不断创新

为了保证企业的持续发展，所有部门都要反复钻研创新，不断向新事物发起挑战。

## 096　今天胜过昨天，明天胜过今天

我们常认为，相同的工作，只要不厌其烦、努力去做就好。这是不对的。拼命努力做好自己的工作，这一点虽然重要，但仅仅这样还不够。绝不能漫不经心地重复相同的工作。

在各自的职场，全体人员都要不断钻研创新，孕育出新的、创造性的事物，提升附加价值。只有这样，才能在严酷的竞争中取胜。

为此，在每天的工作中，要经常带着“为什么”的疑问，思考“有没有更好的方法呢”，这一点很重要。不管什么工种、什么工作，都要相信有进一步改善改良的余地，“今天要比昨天好，明天要比今天好”，反复钻研创新。不满足于今天的工作，哪怕是微小的改善改良，都要积极去做，不断积累。

这样每个人的小小的创意改进积累起来，就能带来巨大的进步，就能提高企业的价值。

## 097　重视独创性

京瓷自创业之时，就非常重视独创性，从不模仿他人，一直凭借独特的技术与对手一决胜负。其他公司不敢接手的产品订单，我们欣然接受，之后由全体员工拼命努力，创造出这种产品。随之也就确立并积蓄了一项项独创性的技术。

譬如，京瓷曾获得过大河内纪念生产特别奖、科学技术厅长官奖等奖项，而为京瓷带来巨大发展的多层封装技术的成功开发，更有力地证明了这一点。

抱着不管怎样，也要成功的强烈的使命感，每天钻研创新，一步一步地积累，必将孕育出卓越的发明创造。

## 098　乐观构思，悲观计划，乐观实行

想要成就新的事业，首先应抱有“非这样不可”的梦想与希望，乐观地设定目标。这比什么都重要。要开创新事业，要进行革新，如果顾虑重重，先在头脑里把事情想得太难，结果就不敢动手，当然也不会成功。凡事不着手干，就无从开始。

要相信自己具备无限的可能性，自己对自己说“我行，一定成功”。自我激励，乐观构思，振奋自己。

但到了制订计划的阶段，在保持“无论如何必须成功”的强烈意志的同时，对构想的具体内容却要悲观地审视，在什么地方可能出现什么障碍，要设想到可能发生的一切问题，慎重地、细致地思考对策，做好充分的准备。

而在实行的阶段，又要抱定无论如何非实现不可的决心，抱定“必然成功”的自信，积极、乐观、无所顾忌，勇往直前。

## 099　勇于挑战

人往往愿意维持现状而不喜变革。但科学技术在进步，客户的期望、需求在变化，我们如果拘泥于过去，不进步，公司不仅不会发展，甚至连维持现状都不可能。我们必须预先察知客户的需求，不断创造新的价值。

所谓挑战，就是制定高目标，在否定现状的同时不断创造新事物。“挑战”一词听起来似乎勇猛而豪爽，但它意味着挑起战斗，在它的背后，必须有与困难正面对峙的勇气，必须有不辞任何劳苦的忍耐力，必须付出非凡的努力。

是我们公司开创了这项事业的历史。人们没有做过的事，谁也没有走过的道路，由我们开拓。如果我们不能继承这种开拓者的精神，公司就不可能发展。

向全新的事情发动挑战，比起维持现状，比起追随他人，风险更大，或许得不到周围人的理解而要付出格外的辛劳。但其反面，挑战成功时的喜悦也是其他任何东西无法替代的。

不要怕失败，尝试全新的事情。“企业在不断发展”，为了获得这样的评价，让我们果断地向新事物发起挑战吧。

## 100　树立高目标

在自己的人生和工作中，自己“想要这样”、“想成为那样”，就是要具备很大的梦想和很高的目标，这一点非常重要。只有拥有高目标的人，才能够取得伟大的成功。只追求低目标的人，所得亦低。

但是，瞄准高目标，需要相应的准备。以登山为例，登什么样的山、登山者所需的准备（包括心理准备）都不同。如果是登一座小山，那么着轻装，抱着郊游的心态就行。但如果要攀登险峻的高山，那么就需要相应的装备和精神上的准备。

工作和人生中的目标也一样。如果自己设定了高目标，那么就必须学习、掌握实现这个高目标所需要的思维方式。只要抱着实现这个目标的坚强意志，一步一步、持续地付出不亚于任何人的努力，就一定能到达那险峻的高山之巅。

# 第三部分　稻盛经营哲学的原理原则

## 第12章　六项精进

### 第一项　付出不亚于任何人的努力

每一天都竭尽全力、拼命工作，是企业经营中最重要的事情。想拥有美好的人生，想成功地经营企业，前提条件就是要“付出不亚于任何人的努力”。做不到这一点，企业经营的成功，人生的成功，都是空中楼阁。

人们常说：经营战略最重要，经营战术不可少。但是我认为：除了拼命工作之外，不存在第二条通向成功之路。

我为什么强调要“拼命工作”呢？

第一，自然界存在的前提，就是一切生命都拼命求生存。

在环境严酷、灼热的沙漠里，一年也会下几场雨。有些植物趁着这雨，很快发芽、长叶、开花、结果，然后枯萎，生命过程只有短短的几周。它们在沙漠里顽强地生存，尽管生命短暂，为了留下子孙，只要有一点雨水，它们就要开花结果，把种子留在地表，以待来年下雨时再次发芽。

无论动物，还是植物，都在严酷的条件下顽强地生存。遵照自然界的规律，我们人类在地球上生存，也必须认认真真、竭尽全力。

我向许多人提问：“你是否在竭尽全力地工作？”

“是的，我在努力工作。”

我对这样的回答并不满意！“你是否付出了不亚于任何人的努力？”如果你不更加认真、更加努力，就不会有理想的结果。

第二，只要你喜欢自己的工作，再努力也不觉其苦。

拼命工作是辛苦的事情，辛苦的事情要一天天持续下去，必须有个条件，那就是让自己喜欢上现在所从事的工作。如果是自己喜欢的事，不管怎样努力都心甘情愿。

有机会从事自己喜爱的工作，当然很好，但大多数人没有这种幸运。一般的人都是为了生计而从事某项工作。既然如此，就有必要做出努力，让自己去喜爱自己所从事的工作。努力了，喜欢上了自己的工作，接下来就好办了。

第三，全力投入工作就会产生创意。

当你每天都聚精会神、全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。不管是谁，只要喜欢上自己的工作，只要进入拼命努力的状态，他就会考虑如何把工作做得更好，就会思考更好的、更有效的工作方法。

拼命工作的同时又能思考如何改进工作，那么你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好，这样不断琢磨，反复思索，就会生出好想法，产生有益的启迪。

第四，拼命工作可以磨炼灵魂。

从早到晚辛勤劳作，就没有空闲。古话说："小人闲居不为善。"人这种动物，一旦有了闲暇，就会动不正经的念头，干不正经的事。但如果忙忙碌碌、专注于工作，就不会有非分之想，没有时间考虑多余的东西了。

禅宗的和尚和修道的修行者们，在刻苦修行的过程中磨炼自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨炼自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美

好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事。虽然我们并不知晓自己被赋予了怎样的命运，但是，想好事，做好事，这种念头，这种实践，会形成一种力量，促使我们的命运朝着更好的方向转变。

## 第二项　要谦虚，不要骄傲

谦虚是最重要的人格要素。我们常说，那个人的人格很高尚，意思是说，那个人的人格中具备了谦虚的美德。

“要谦虚，不要骄傲”并非只针对成功后骄傲自大的人，也是要求经营者在小企业成长为大企业的整个过程中，始终保持谦虚的态度。

中国有一句古话：“唯谦是福。”不谦虚就不能得到幸福，能得到幸福的人都很谦虚。“谦受福”是一句非常重要的格言，我下决心信守这句格言。在这个世界上，有些人用强硬手段排挤别人，看上去也很功，其实不然。真正的成功者，尽管胸怀火一般的热情和斗志，但他们同时也是谦虚的人、谨慎的人。

## 第三项　要每天反省

抑制自己的邪恶之心，让良心占领思想阵地，这个作业过程就是“反省”。所谓良心指的是“真我”，也就是利他之心，怜爱他人，愿他人过得好。与此相反的是“自我”，指的是利己心，只要自己好，不管别人。贪婪之心就属于“自我”。回顾今天，想想冒出了多少“自我”，抑制这种“自我”，让“真我”，也就是利他之心活跃，这样的作业就是“反省”。

一天结束以后，回顾这一天，进行自我反省是非常重要的。比如说，今天有没有让人感到不愉快？待人是否亲切？是否傲慢？有没有卑怯的举止？有没有自私的言行？回顾自己的一天，对照做人的准则，确认言行是否正确，这样的作业十分必要。

自己的言行中，如果有值得反省之处，哪怕只有一点点，也要改正。和第一项一样，天天反省也能磨炼灵魂、提升人格。为了获得美好的人生，通过每天的反省，来磨炼自己的灵魂和心智是非常重要的。

## 第四项　活着，就要感谢

“感谢”非常重要。我们要感谢周围的一切，这是理所当然的，因为我们不可能单身一人活在这世上。空气、水、食品，还有家庭成员、单位同事，还有社会，我们每个人都在周围环境的支持下才能生存。与其说是“生存”，不如说是“让我生存”。

这样想来，只要我们能健康地活着，就该自然地生出感谢之心，有了感谢之心，我们就能感受到人生的幸福。

“我活着，不，让我有活着的机会，我当然要表示感谢，这样我就会感受到幸福。”有了这样一颗能感受幸福的心，我就能活得更加滋润，让自己的人生更加丰富。

不要牢骚满腹，对现状要无条件地表示感谢，在此之上，再朝着更高的目标努力奋斗。首先，就“让我活着”这一点，向神表示感谢，向自己周围的一切说一声“谢谢”，我们要在“道谢”声中度过自己的每一天。

不管多么微不足道的事，我们都要表示感谢，这是最优先、最重要的。“谢谢您”、“感谢您”，这样的话威力很大。它能将自己带进一个高尚的境界，也能给周围的人带来好心情。“谢谢”这个词是万能药。

## 第五项　积善行、思利他

中国有句古语，叫作“积善之家有余庆”，意思是，多行善，多做好事就会有好报。不仅当事人，就连家人、亲戚也有好报。一人行善，惠及全家以至亲朋好友，中国的先贤们想说的就是这个道理。

从很久以前开始，我就一直强调，世间存在着因果报应的法则。在这个世界上，存在着因果报应的法则，如果多做好事、善事，那么家人、家族有好报不必说，这种好报还会贯穿你的一生。利他的行为，就是以亲切、同情、和善、慈悲之心去待人接物，非常重要。因为，这种行为，一定会给你带来莫大的幸运。

我相信这个法则，在经营企业的过程中，我努力实践这个法则。多做好事，就能使命运朝着好的方向转变，使自己的工作朝着好的方向转变，这是我的信念。

一味地积善，就是说，为他人、为社会竭尽全力，这是使人生，也是使经营朝着更好的方向转变的唯一方法。

另一方面，也听过这样的事：真心帮助别人，结果反而自己倒霉。比如说，为了帮朋友解脱困境，去充当他的贷款连带保证人，本以为做了善事，想不到出了麻烦，以至连自己的财产也丧失殆尽。还有一种情况，朋友有困难开口借钱，你借给他了，他却迟迟不还，让你陷入困境。

“不是说善有善报吗？怎么我做善事却得到了恶报？”有人这么说。我认为这种说法不对。

在那样的场合，只凭感情，只凭同情，就慷慨解囊，或当他的连带保证人，这本身就是一个问题。我曾对大家讲过，作为经营判断的基准之一，有“大善”和“小善”之分。朋友手头紧，找上门求你帮忙，仅仅因为他来求你，你就同情他，不假思索就出钱相助，表面上看你是帮了他，实际上是害了他，使这位不负

责任的朋友变得更不负责任。他之所以债台高筑，原因在于此人做事马虎，花钱大手大脚，缺乏计划性。如果你可怜他而借钱给他的话，反而会助长他那马虎和挥霍的坏习性。迁就朋友的不合理要求，这是“小善”，你关爱和同情他的方式不对，是帮他的倒忙，让他越陷越深。

真正的爱，是指无论做任何事，都要认真想清楚是否确实有利于对方。

## 第六项　不要有感性的烦恼

担心、烦恼、失败等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为过去的失败而悔恨毫无意义。老是闷闷不乐会引起心病，接下来会引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。不要让已经过去的事再困扰自己，心里要想新的事情，新的想法要转移到新的行动上去，这一点很重要。

要对过去的事进行深刻的反省，但不要因此在感情和感性的层面上伤害自己，加重自己的心理负担。要运用理性来思考问题，迅速地将精力集中到新的思考和新的行动中去。我认为，这样做就能开创人生的新局面。

已经发生了的事既然无法改变，就干脆把它忘掉，将全部精力投入新的工作中去，这是最要紧的。

不管怎样失面子，都要拿出勇气正视现实，重振旗鼓。做了对不起家人、朋友，对不起公司的坏事，让自己脸上无光，在社会上抬不起头来，即使发生了这样的事，在经过认真反省以后，就要鼓足勇气，在跌倒的地方爬起来，不要心灰意冷，总是痛苦个没完。

灾难的发生，是对自己过去犯下的罪孽的报应，如果没有殃及性命，到此为止的话，那反而是值得庆贺的事。这样一想，摆脱烦恼，人就轻松了，可以将这事忘掉，转而在新的人生旅途上坚强、满怀希望地走下去。

对挫折和灾难抱持上述正面的态度，才会有一个幸福的人生。我多次向大家讲过这些道理。

# 第13章　经营十二条

## 1　明确事业的目的意义

经营者必须为员工物质和精神的双重幸福殚精竭虑、竭尽全力，必须超脱私心，让企业拥有大义名分。

这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获得他们对企业长时间、全方位的协助，同时大义名分又给了经营者足够的底气，可以堂堂正正不受任何牵制，全身心投入经营。

## 2　设立具体目标

比如企业今年的销售额是1亿元，明年要达到2亿元，用具体的数字明确地表述目标，不仅是销售额，包括利润，都要建立明确的目标，并用数字具体地表示，而且这种目标在空间和时间上都必须明确。所谓空间上的明确，即目标不是全公司的一个抽象数字，而是分解到各个部门的详细资料，现场最小的组织单位也必须有明确的数字目标，进而每一个基层员工都要有明确的指针和具体的目标。所谓时间上的明确，即不仅设定年度目标，而且要设定月度目标。这样，每个人就能掌握自己每一天的目标，明白自己每一天的任务。

以今天一天的勤奋，完成今天的任务，就能看清明天；以本月一月的勤奋，完成本月的任务，就能看清下月；以今年一年的勤奋，完成今年的任务，就能看清明年。日复一日，切切实实达成每一天的目标，至关重要。

## 3　胸中怀有强烈的愿望

境由心造，心中蓝图能成现实。就是说“无论如何也要达成目标”这一愿望的强烈程度，就是事情成败的关键所在。为经营课题所困扰、苦闷彷徨，是经营者的家常便饭，聚精会神于悬案，日日夜夜、废寝忘食，持续将思维聚焦于一点直至突破，能否做到这一点，是事业胜负的分水岭。

要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望。因为一旦驱动潜意识，就更能有效扩展经营。

## 4　付出不亚于任何人的努力

成功没有捷径，努力才是通往成功的光明大道。任何伟大的事业，都是一步一步、踏实努力积累的结果。

揭开迄今为止大企业的发展史就会发现，它们都从小事业开始，点滴积累、不断创新、踏实努力、坚持不懈，才有后来的辉煌。可以说企业经营除了“努力”之外别无他途，但是，仅仅是“尽了自己的努力”这样的程度，公司不可能发展。要在残酷而激烈的企业竞争中获胜，获得成长发展，就必须“付出不亚于任何人的努力”。

## 5　销售最大化、费用最小化

作为经营常识，大家都认为销售额增加，经费必然随之增加，但是不对，只有做到“销售额增加，经费也随之增加”这一错误的常识，为做到“销售最大化、经费最小化”开动脑筋、千方百计，从中才会产生高效益。

京瓷构建高效益的企业体制，最大的原因在于忠实贯彻了“销售最大化、经费最小化”的经营原则，构筑了让经营者可以看清经营实况的管理系统，并使该系统有效运行。

## 6　定价即经营

给产品定价，有各种考量。低价、薄利多销；还是高价、厚利少销，价格设定有无数种选择，它也体现经营者的经营思想。在正确判断产品价值的基础上，寻求单个利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此定价。最好的定价应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。

## 7　经营取决于坚强的意志

所谓经营就是经营者意志的表达。

一旦确定目标，无论发生什么情况，目标非实现不可，这种坚强意志在经营中必不可少，越是艰苦，越是萧条，经营就越需要坚强的意志。

经营者如果缺乏无论如何也要达到目标、履行承诺的坚强意志，经营将难以为继。

还有一个要点，虽说目标体现了经营者的意志，但是必须获得员工的共鸣。起初是经营者个人的意志，但随后得让全体员工发出“那么让我们一起干吧”的呼声才好。换言之，体现经营者意志的经营目标必须成为全体员工的共同意志。

尽最大努力，使经营目标与员工共有。鼓动员工的热情，朝着体现经营者意志的经营目标奋进，企业的成长发展将不可阻挡。

## 8　燃烧的斗魂

我认为格斗场上所需要的“斗魂”，经营者也必不可缺。

所谓“斗魂”，并不是粗野，并不是张扬暴力，而是母亲保卫孩子时不顾一切的勇气。当鹰袭击幼鸟时，母鸟会奋不顾身，冲向强大的敌人。为了保护自己的孩子，即使是小动物的母鸟，也会突然表现出惊人的勇气和不可思议的斗魂。经营者在履行使命的时候，少不了这样的斗魂。平时柔弱，不会吵架，看不出有什么斗魂，但是作为经营者，为了保护广大员工，一旦面临危险，立即挺身而出。没有这种气概，经营者就不可能得到员工们由衷的信赖。这种英勇气概，来自强烈的责任感。无论如何也要保护企业，保护员工，这种责任心，使经营者勇敢而且坚定。

因此，挑选经营者，不应只看能力，应该把有斗志，将为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不惜的人，选作经营者。

# 9　临事有勇

为什么需要勇气？首先，对事物进行判断时需要勇气。以纯粹的动机，依据正确的原则，去判断事物，经营企业，照理应该不会发生问题。但在实际操作过程中，却会遭遇各种阻力。即使受到威胁，受到中伤和诽谤，即使面临损失或灾难，仍然毫不退缩，坦然面对，坚持原则，坚决做出对公司有利的判断，这就需要真正的勇气。

有“见识”是当经营者的先决条件。所谓“见识”，就是对“知识”的本质真正理解以后，自己内心产生的一种坚定的“信念”。真正的经营者还必须具备“胆识”，是“见识”加上“胆力”，或者说加上“勇气”。具有出于灵魂深处的坚定不移的信念，具有彻底贯彻正确信念，能够顶天立地、无所畏惧，经营者才敢于面对一切障碍，正确判断，坚决实行，摆正经营之舵，在风浪中勇往直前。

## 10　不断从事创造性的工作

不断琢磨，精益求精，不断改进，明天胜于今天，后天胜过明天，这才是能不能实行独创性经营的关键。

清洁工作似乎很简单，没有什么创造性可言。但是，不要天天机械地重复单调的作业，今天这样试试，明天那样试试，后天再别样试试，不断考虑清扫方法，不断提高清扫效率，365天孜孜不倦，每天进行一点一滴的改进。结果即使看来简单的工作，也会产生很有价值的创新。一天的努力，只有微小的成果，但是锲而不舍，改良改善积累上一年，就可能带来可观的变化。不仅是清洁工作，企业里各种工作：营销、制造、财务等都一样。这个世界上划时代的创造发明，无一不是在这样踏踏实实、地地道道、一步一步努力的积累中产生出来的。

“不可每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”把这句话作为公司方针，明确地提出来，而且经营者要率先做出榜样。这样经过三四年，企业就会有独创性，就能进行卓有成效的技术开发。

我经常与员工阐述一个“将来进行时”的观点，不是以现有的能力决定将来能做什么，而是现在就决定一个似乎无法达成的高目标，并决定在将来某个时点达成它。现在做不成的事，今后无论如何也要把它做成，抱有这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

## 11　以关怀之心，诚实处事

这里所说的关怀之心，又可称作“利他”之心。

不只是考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，在必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。我认为即使在商业世界中，具备这种美好的心灵，也是最重要的。

只考虑自己公司的利害得失，还是要真正地为对方着想。这种“心灵的差异”，也就是不同的想法，带来了不同的结果。

中国古典《尚书》里说：“满招损，谦受益。”尊重对方，为对方着想，也就是“利他”的行为，乍看似乎会给自己带来损害，但从长远看，一定会给自己和别人都带来良好的结果。

## 12　保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世

不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗的、积极向上的心态，这已成为我的信念。既然从事了经营，就不要害怕各种经营课题接踵而来，而且问题越是困难，越是不能失去梦想和希望。

即使为各种经营上的问题所纠缠，却能顶住压力，坚韧不拔，这样的经营者身上似乎透出了一种“悲壮感”。因为我谈到了坚强的意志和“斗魂”，有人或许认为经营一定是苦差使，一定充满“悲壮感”。恰恰相反，正因为经营需要激烈的斗魂和不屈服于任何困难的坚强意志，所以经营者必须同时保持开朗的心态。一味紧张，有张无弛，长期经营就很难坚持。一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“必将成功”的确信。以乐观态度面对困难和逆境，乃是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。

# 第14章　会计七原则

## 第一项　现金流的经营原则

“以现金为基础的经营”，意思就是不能只看会计上的数字，把焦点放在现金的流动上，依据事物的本质，实事求是地经营企业。

现代社会技术革新日新月异，很短的时期内，事业环境就可能发生巨大变化，要在这样的背景下持续推进事业，就要将必要的资金，在必要的时间，投入研究开发和新设备投资。因此，经营者必须保留充裕的自有资金，才能根据需要加以使用。

再则，努力实现以现金为基础的经营，身边有了充裕的资金，那么当新的商业机会来临时，就能果断出手，在推进新事业中占据优势。

可见“以现金为基础的经营”不仅可以给企业经营带来稳定性，而且可以构筑企业持续发展的基础。会计为企业经营服务，就必须以现金为基础。

## 第二项　一一对应的经营原则

所谓“一一对应原则”，就是物品和金钱流动必须开票，票据随物品和金钱一起流动。公司内彻底实行“一一对应原则”，票据上的数字累加起来就成为公司的整体业绩，企业会计就表达了公司的真情实况。

“一一对应原则”的本质在于“彻底遵守规则”。所有人彻底遵守“一一对应原则”，就能将企业内的舞弊防患于未然，还能提升企业道德水准，增强员工对企业的信任度。

通过“一一对应原则”，企业各部门都贯彻光明正大的作风，只有这样的企业在现代的全球化经济中，才能走上持续发展的轨道。

## 第三项　筋肉坚实的经营原则

企业的发展必须长期持续。为此，经营必须塑造一个没有赘肉的、筋肉坚实的企业。

对公司而言，所谓“筋肉”就是“人”、“物”、“钱”、“设备”这些能产生销售额和利润的资产。另一方面，不能产生销售额和利润的多余资产，比如卖不掉的库存、过剩的设备就是赘肉。彻底剥除这些多余无用资产，最大限度地发挥有效资产的作用，就可以打造长期持续发展的“筋肉型”的企业体质。

“筋肉坚实的经营”，在物品采购时，就是“即用即买”原则。所谓“即用即买”就是“必要的东西，在必要的时候，只购入必要的量”。

## 第四项　完美主义的经营原则

所谓完美主义，是指不允许含糊和妥协，所有工作都要追求完美，达到每个细节。这是在企业经营中应该采取的基本态度。

## 第五项　双重确认的经营原则

所有的票据处理和进款处理都有两个以上的人来做。让两个以上的人和部门互相审核、互相确认，由此推进工作。存在这样一个严格的制度，员工犯罪就可以防患于未然，同时，可以打造出一个具有紧张感的、生机勃勃的职场氛围，促使企业长期持续地发展。

双重确认的原则，无关金额大小和事情的贵贱，都必须彻底遵守，这事铁的原则。

## 第六项　提高核算效益的经营原则

提高自身的核算效益是企业重大的使命。使用各方面的智慧和创意增加销售的同时，不断彻底地削减费用，这就是经营的大原则。

企业会计最重要的使命就是帮助企业提高经济效益。但是，对于经营来说，“管理会计”和“财务会计”同等重要，都是企业经营必需的会计。管理会计对于财务会计的结算有什么关联，经营者必须正确把握。

## 第七项　玻璃般透明的经营原则

为了构建与员工相互信赖的关系，经营必须透明。公司的现状、遭遇的课题、应该瞄准的方向，让员工们确切地知晓，就能形成公司的合力，将每位员工的力量凝聚起来。

企业会计如果依据“玻璃般透明经营”的原则，构筑起光明正大的管理体制，就能防止人为的舞弊行为。万一发生这样的行为，也能把它控制在最小的范围之内。

企业经营最重要的就是要光明正大，为了保证做到这一点，就要把经营放在众人的监视之下。

# 关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过10000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛等16个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。

HZ BOOKS
华章经管

# 阿米巴经营

## 「实战篇」

[日] 森田直行 著
窦少杰 译

全員で稼ぐ組織JALを再生させた
「アメーバ経営」の教科書

/25年阿米巴经营导入实战经验总结/

机械工业出版社
China Machine Press

# 阿米巴经营（实战篇）

（日）森田直行　著

窦少杰　译

ISBN：978-7-111-50219-7

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @华章数媒

腾讯微博 @bbb-vip

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

译者序

前言

第1章　阿米巴经营是一种怎样的经营手法

为了实现全员参与的经营

在你的公司里，谁在创造利润

通过公司内部交易来实现阿米巴的独立核算管理

管理会计和财务会计的关系

论语和算盘必须一致

一一对应，双重核查

创业第三年遇到难关

实现全员经营的单位时间核算

受到世界瞩目的阿米巴经营

导入阿米巴经营的好处

导入阿米巴经营的最基本的思考方法

让阿米巴对“收入”和“支出”负责

公司内部交易价格根据市场价格决定

服务业也适用公司内部交易

Master　Plan是必达目标

开会不仅仅确认数字，也确认个人决心

阿米巴组织运营的心得

支撑阿米巴经营的“经营哲学教育”

作为领导者应有的姿态

第2章　被称为日航复活原动力的阿米巴经营

重建日航的开始

不仅建框架也要铸灵魂

赴任日航后我的感受
首先从改变员工的意识入手
运用京瓷版聚餐会提高日航凝聚力
经营理念的刷新和日航哲学的诞生
着实执行再生计划
激怒稻盛先生的会议发言
意识改变，现场就改变
一年削减800亿日元的成本
为了导入部门核算制度而进行的组织改革
设立单独为利润负责的新部门
设定每一次航班的成本和各种服务的单价
根据预约状况来选择最合理的机型
飞行员也通过选择航线来降成本
让阿米巴经营发挥出本色的东日本大震灾
关联公司从本体依存中脱离
阿米巴经营实现了日航的再生
第3章　从导入企业案例中学习阿米巴经营
案例3-1：荻野工业用强筋健体度过雷曼兄弟危机
在访谈中浮现出的大量课题
明确结算部门，进行组织改革
大幅强化销售能力
推行阿米巴经营的关键部门的设立
阿米巴经营基本规则的设定
结算部门盈利概念的调整
做出正确数字的规则的制定
有存货就有利息负担
新人女性领导者的成功体验成为起爆剂

用阿米巴经营成功度过雷曼兄弟危机
第4章　跨行业扩大中的阿米巴经营
即便患者增多，经营依然严峻的医疗行业
赤字医院，一年就变黑字
案例4-1：社会医疗法人天神会跨越行业，确保医疗的质量和经营
不明确的权责分工
消除组织中的重复和浪费
医院内部合作对价的机制
从部门全体结算到经费明细的一目了然
明确自己工作的“重点项目表格”
阿米巴经营提高部门自主性
从孤军奋战到全员经营
下一代领导人才的培养
护理行业开始导入阿米巴经营
案例4-2：CARE　SERVICE来院护理实现了98.4%的惊人运转率
向顾客联络负责人提供所需信息，获得信赖
经费削减从改变员工意识开始
成功大幅缩短加班时间
大幅提高工资水平
第5章　在全世界扩大的阿米巴经营
7家中国企业的阿米巴经营导入
成果主义会毁掉企业
在中国超市导入日航模式
更容易发挥领导力的“人格魅力”
从亚洲走向世界
结语
致谢

附录A　阿米巴经营早知道

附录B　阿米巴经营用语集

# 译者序

很早以前我就听说过京瓷株式会社的阿米巴经营，也知道那是一种将企业组织划分成若干个小组织的经营管理方法，但却一直未弄明白它具体的组织方法和运营方式。随着不断地查资料、读文献，又知道了阿米巴经营需要与京瓷株式会社的经营哲学一起运营才有效。后来，我幸运地与京瓷株式会社前任中央研究所所长、执行董事宫田秀典先生相识相知并成为朋友，随着我们之间交流增多，我对京瓷的阿米巴经营和经营哲学的理解也慢慢地有所加深。

一直以来，成功打造两个世界500强企业的稻盛和夫，以及稻盛和夫编制出来的阿米巴经营，都是中国企业家追捧和崇拜的对象。2010年，日本航空的成功重建让阿米巴经营和经营哲学再一次受到世人的瞩目，更加激发了中国企业家学习稻盛和夫、学习阿米巴经营的热潮。一些企业甚至开始模仿京瓷株式会社的做法，在自己公司导入所谓的“阿米巴经营”，但很多以失败而告终。究其原因，大多在于对“阿米巴经营”的理解不够深入，仅仅知道了个大概就盲目地去推行，其结果往往是把阿米巴经营做成了中国式的“大包干”。

那么，阿米巴经营到底是一种怎样的经营管理方式呢？实行阿米巴经营的要点和难点都是什么呢？森田直行先生的著作《阿米巴经营（实战篇）》，可以说是长期以来我读过的关于阿米巴经营的最详尽，也最具有实操性的教科书。

首先，作者森田直行先生原本是京瓷株式会社的高管，是与稻盛和夫先生一起在京瓷公司内部实施阿米巴经营，并将阿米巴经营体系化、系统化的当事人之一。而且，森田直行先生还亲自在京瓷集团内部组建了对外提供阿米巴经营咨询服务的公司KCCS，并积极对外开展导入阿米巴经营的咨询服务业务。因此可以说，森田直行先生本身不仅对阿米巴经营了如指掌，对阿米巴经营的诸多变化形态，以及在不同类型企业中应当导入怎样的阿米巴经营等方面有着无可类比的丰富经验。2010年1月，森田直行先生作为稻盛和夫先生带去的仅有的两个助手之

一，全程参与了日航的重建。

其次，本书中不但详尽介绍了阿米巴经营的体系和运营方法，也详细介绍了多个日本企业导入阿米巴经营的案例。第2章生动地描述了日本航空再生重建的整个过程，第3章介绍了工业制造企业荻野工业的案例。为了进一步解释阿米巴经营同样适用于服务业企业，本书第4章以医院和护理企业为案例详细介绍了阿米巴经营的具体导入方法和运行方法。更让我兴奋的是，森田直行先生在第5章还专门列举了7家导入了阿米巴经营的中国企业，并详细介绍了阿米巴经营在中国超市企业中的应用，这直接打消了我长期以来一直抱有的“阿米巴经营可能不适合中国的经营环境，不适合中国企业”的片面想法，也为我们中国企业导入和实行阿米巴经营提供了生动的案例和教材。

那么在我们学习阿米巴、导入阿米巴经营的时候，有哪些要点需要注意和重视呢？通过翻译本书和长期以来对阿米巴经营的理解，我觉得下面几点需要着重强调一下，需要读者朋友们注意。

第一，在公司内部实行意识改革，用经营哲学武装全体员工的头脑并实现文化落地。无论进行怎样的改革，意识上的改变是前提，也是具体改革措施成功的关键。兵书云“兵马未动，粮草先行”，意识改革就是这里的“粮草”。只有我们在公司内部统一了认识，做起事情来才能够事半功倍。

第二，正确设置企业的利润中心和成本中心。这是顺利运行阿米巴经营的关键。要做到这一点，就需要理顺和明确公司各个部门的职责，理顺公司整个业务流程，以及发生成本、产生利润的“点”。为了理顺公司内部各个部门的职责，顺利导入阿米巴经营，有时候甚至需要我们来调整现存的组织形态，重新构建适合于阿米巴经营的组织架构。

第三，正确理解“定价即经营”，导入合理的“内部交易”机制。可以说，在公司内部确立合理的“内部交易”机制，是阿米巴经营的核心所在。在本书中，为了便于理解，作者对制造业企业和服务业企业进行了区分，在制造业企业里称为“内部交

易”，在服务业企业里则称为“合作对价”。实际上，无论是在什么类型的企业里，在明确了利润中心和成本中心之后，让相关部门都能形成自己的收支，合理地核算出单位时间附加价值，才能够有效地运营阿米巴经营。

第四，在公司内部实现经营的透明化、公开化。实行像玻璃般透明的经营，这应该是正确运营阿米巴经营的保障。职业棒球选手因为能够随时知道自己击球率的变化，才能为尽可能地提高自己的成绩而努力；因为能够知道自己所在的球队的成绩和排名，才能为尽可能地提高自己球队的成绩而拼搏到最后一刻。企业的员工也一样，只有将经营做到公开透明，员工们才能全面理解公司的经营状况，才能明确自己所在的阿米巴对公司成长的贡献，更能点燃各个员工的斗志。

“世界上有各种各样的经营手法，而阿米巴经营之所以区别于其他，正是因为导入阿米巴不仅可以改变企业的决策机制、组织和事业的结构，更能改变肉眼难以看到的企业文化，甚至改变员工的人生观和价值观。”阿米巴经营就是这样一种经营手法。作为企业的经营者，当你感觉到企业组织效率不高的时候，当你感觉到企业人心涣散的时候，当你感觉到企业内部空气流通不畅的时候，根据自己企业的实际情况来导入阿米巴经营，应该是一个不错的选择。

窦少杰

2015年4月于日本奈良

# 前言

1989年，我在京瓷设立咨询服务事业部，开始将本不对外公开的“阿米巴经营”作为主要内容对外提供咨询服务。阿米巴经营是京瓷公司的创立者稻盛和夫名誉会长根据自己经营管理企业的经验构建出的一套经营手法，正是这种经营手法最终竟成了京瓷公司从一个小作坊发展成为世界知名大企业的原动力。

迄今为止，我在各种各样的企业里导入阿米巴经营，与许许多多的企业经营者一起经历了无数次的改革和改善，也亲身经历过了很多赤字企业像不死鸟一样起死回生，并变成一个利润率很高的企业。而实现这些巨大变化的原动力，在我看来正是“人的潜力”。

“人的潜力”是无限的。不论是在多么艰难的情况下，只要能把它顺利地最大限度地激发出来，企业总是能够峰回路转，冲杀出一条活路。

本书将要介绍的阿米巴经营，正是一种能够将人的潜力无限地激发出来的经营手法。世界上有各种各样的经营手法，而阿米巴经营之所以区别于其他，正是因为导入阿米巴不仅可以改变企业的决策机制、组织和事业的结构，更能改变肉眼难以看到的企业文化，甚至改变员工的人生观和价值观。

2010年1月，稻盛和夫接受日本政府和企业再生支援机构的强烈要求，就任已经破产的日本航空（JAL）的会长。而我也作为会长助理兼财务总监代理参与了此次严峻的挑战。在整个过程中，我主要负责两项工作，一项是全力辅佐日航重建的总指挥稻盛和夫先生，另一项就是在日航中导入阿米巴经营。

之后日航经营发生的巨变，让我们这些当局者都觉得震惊。众所周知，在日航开始进行重建第二年的2011年，日本发生了震惊世界的东日本大地震，这让整个日本经济也因此笼罩上了阴影；而日航却仅用了两年八个月的时间，在2013年9月重新实现了在东京证券交易所上市。

日航的成功重建不仅震惊了日本，也震惊了世界。整个世界都看到了日航的迅速复活，而且也把目光聚焦到了实现日航复活的阿米巴经营上。我们从全球各地收到了大量希望能了解阿米巴、学习阿米巴的声音。

实际上，阿米巴经营早就已经受到关注，并已经有大量的媒体和书籍进行了介绍。但这些介绍当中，真正对阿米巴经营的实践方法进行了详细介绍和描述的，可以说几乎没有。而且，也有这样的误解存在："阿米巴经营只适合制造业企业。"

目前，我在KCCS管理咨询公司（KCMC）担任会长。这是一家京瓷集团的关联公司，正积极地对外开展阿米巴经营的咨询服务业务，也就是说，这家公司是阿米巴经营的真正本家。

在本书中，我结合自身的一些实践经验，结合导入阿米巴经营企业的案例，以及在日航导入阿米巴经营使其复活的具体做法，希望能尽量通俗易懂地解答下面这几个问题：什么是阿米巴经营？阿米巴经营应该如何导入和运用？导入阿米巴经营之后企业会发生哪些变化？等等。

我们都知道，有很多大企业将以部门为单位的结算制度作为企业的管理会计。然而，这样的管理会计往往是根据财务会计的利润表为基础，并大都以事业本部等较大的部门为核算单位进行会计核算。通常，企业的利润是在销售结果出来之后才能核算出来的，所以核算一般是放在销售部门，制造或者服务部门的经营数字，则一般是看花销，也就是通过成本来进行控制。由此来看，只有统括生产和销售整个环节的事业本部，才能够把控利润，因此可以说，能够对利润进行管理的人，只有事业本部经理和一小部分相关员工。

与此不同，阿米巴经营则被称为小集团部门核算制度，销售、生产、服务等，每个部门都能够进行核算管理，因此，几乎所有的企业员工都能参与到利润的核算管理中来。

阿米巴经营的最大特点，就是把企业组织分成许许多多被称为“阿米巴”的小集团，各个阿米巴的领导者就像是经营者一样经营着自己的阿米巴。在会计核算年度开始之前，公司通过自下而上的方式制定这一年的经营目标，并同时确认好每个阿米巴必须完成的绩效目标。于是，为了完成公司的年度计划目标，各个阿米巴的领导者每个月自己制订工作计划和安排，集结阿米巴内部所有人员的智慧，来逐步完成阿米巴自己的目标。而要实现这种经营方式，就需要有能够准确并即时地提供经营数据的部门结算制度。阿米巴的领导者和其成员可以根据这些即时的经营数据来调整和运转自己的PDCA，并积极地为达成共同的目标而努力。

自己的努力能够迅速地通过数字被反映出来，这可以说是阿米巴经营的一个要点。

只有通过数字明确地知道“目标值”（预定）和“现在值”（实绩），我们才能够明确这两者之间的差距，也才可能考虑为了缩小或消除差距而应该怎么做。明确了这个差距，人们会开始努力。人也许就是这样，看到与自己相关的数字，便不由自主地会去想“尽量将这个数字做得更好”，这应该是我们人类的一个特性吧。

但相反，如果我们努力的结果不能用数字表示出来、无法衡量的话，也很奇怪，我们也通常会认为现状是正确的，而不去思变。举个例子，请想一想职业棒球选手。在进行比赛的时候，如果击球率等个人的成绩和球队的输赢不被公开的话，那估计他们也不会有动力；而如果能看到自己的击球率上升，能看到胜利的希望，相信每个队员都会去努力。

企业经营亦是如此。但实际上有很多企业，它们的员工却在进行着一些根本不知道击球率怎样、不知道输赢的比赛。在这样的情况下，要想把员工的工作积极性发挥到最大，可以说无论谁是经营者，这都是一个几乎不可能解决的难题。

人的潜力是无限的，但很多企业其实并没有将这种潜力进行最大限度的活用。对于这些企业，我们非常希望它们能运用一下阿米巴经营这个方法。企业如

果想最大限度地发挥员工们的潜力，那就应该以小集团、小部门为单位来把握利润，并引导员工以实现自己所在小集团的利益最大化为目标而积极努力。

阿米巴经营也是一种非常人性化的经营手法。虽然有“目标必须达成”这样严格要求的一面，但也有追求员工精神和物质两方面幸福，企业就像个大家族一样温存的一面。工资体系不是成果主义，相反却更加接近于年功主义。这与欧美主流的成果主义相比可以说存在本质上的不同。

通过本书，如果能有更多的人正确认识阿米巴经营，赞同阿米巴经营，那对我而言就是至高无上的幸福。

# 第1章　阿米巴经营是一种怎样的经营手法

## 为了实现全员参与的经营

阿米巴经营是京瓷公司的创立者稻盛和夫名誉会长根据其企业经营的经验而构建出来的经营手法，“企业经营不仅仅是经营层从事的工作，企业的全体员工都需参与其中”这种思想贯穿始终。

阿米巴经营的最大特点是，作为结算单位的组织都是由5~10人组成的小集团（阿米巴），而且每个小集团都像一家小公司一样进行独立核算并运营。每个阿米巴的营业额、利润、经费等收支，在每个月末被迅速结算出来，并对公司所有的员工公开。这样，经营者对每个部门的经营业绩一目了然，员工对自己的贡献也了如指掌。每个员工都拥有很强的利润意识，并自然而然地为实现利润最大化而努力。

每个阿米巴都有一个领导者，他一边集结所有成员的智慧，一边像经营者一样成为阿米巴的掌舵手，运用“将营业额最大化，将费用最小化”这句箴言带领成员共同完成阿米巴的经营目标。这就是阿米巴经营所要实现的全员参与经营的理想状态。

领导者为了经营自己的阿米巴，必须通过数字信息来把握自己阿米巴的经营情况。但如果这些信息让领导者自己来收集和整理，那必定是非常烦琐。所以，在导入阿米巴经营时，必须有一个专门收集并加工这些信息，让领导者们在需要时就能马上使用这些信息的部门（经营管理部门）。所要收集的信息，包括当月销售额、生产进度、原材料价格、产品订单内容、每月的租金和折旧费、光热费用、员工的出勤状况（劳动时间），以及从销售额中减去经费所剩下的利润额等。每一条信息，都需要在信息系统的支持下随时把握，要做到即便没有经营会议，也能让每一个阿米巴领导者在第一时间获得第一手资料。

## 在你的公司里，谁在创造利润

阿米巴这个名字，是从单细胞原生物阿米巴那里得来的。

单细胞原生物阿米巴，能够根据环境的变化改变自己的姿态和形状，并进行细胞分裂，巧妙地适应周围的生存环境。它们的样子与我们在京瓷公司实行的经营手法非常相似，因此我们将经营手法冠名为阿米巴经营。在阿米巴经营中，每个阿米巴的领导者都可以根据自己的判断，根据需要来从其他阿米巴借人进来，或者将自己的人借出去。人数变了，业务的做法也就随之发生变化，诞生出新的创意，阿米巴也就能不断地进化。末端组织的组织形态和人们的劳动方法在遵循一定规则的条件下，根据环境的变化而迅速地进行自动的自我调整和修复，这就是被命名为阿米巴的缘由。

我们认为企业经营最重要的事情，就是要持续不断地保证在企业工作的每个人的生活。换句话说，就是将企业看成是一个大家族。这也正是在人类历史的长河中形成的人的组织所应有的形态。而且也正是为了保护员工，为了保证他们的生活，企业必须是一个永续的存在，也必须创造利润。总而言之，在我们考虑什么是经营的时候，归根结底，我们可以归纳出，经营就是“创造利润”。为此，作为经营者，就必须创造出每一个员工都能积极为经营目标的实现，即利润的最大化而努力的环境。能帮助经营者做到这一点的，就是阿米巴经营。

这里有一个问题。

“在你的公司里，谁在创造利润呢？”

能够立刻给出答案的经营者应该不会很多。

可以说不论是哪个企业，都是在追求销售额的最大化和经费开支的最小化。但往往我们的企业里面却没有能够详细掌握结算信息的机制。就拿制造业企业来说，一般来讲，生产部门是按照规定好的成本和经费来编制预算，以将实际生产

成本控制在预算以内为目标。最终公司是否能赚钱，这就要等到销售部门把产品卖给顾客，公司把所有决算都做完之后才能知道。而且这里所算出来的利润，哪些是生产部门创造的，哪些是销售部门创造的，却无从知晓。

如果创造出了很大的利润，具体哪个部门贡献的比较多这似乎也不太重要。但是如果完全没有盈利，那我们是不是需要明确到底是哪里出了问题呢？而当追究责任时，生产部门也许就会说："我们生产部门严格地将成本控制在了预算以内，销售部门卖的价格那么低，所以才会没有利润。"而销售部门则必定反驳："价格的确是不高，但这是市场价格，不按照市场价格来的话，谁也不会来买我们的产品。"于是乎，就开始踢皮球，相互泼脏水，推卸责任。更为严重的是，由于不到期末也不知道会出现亏损，所以经营不能及时地调整对策作出应对，赤字规模就会越来越大（见图1-1）。

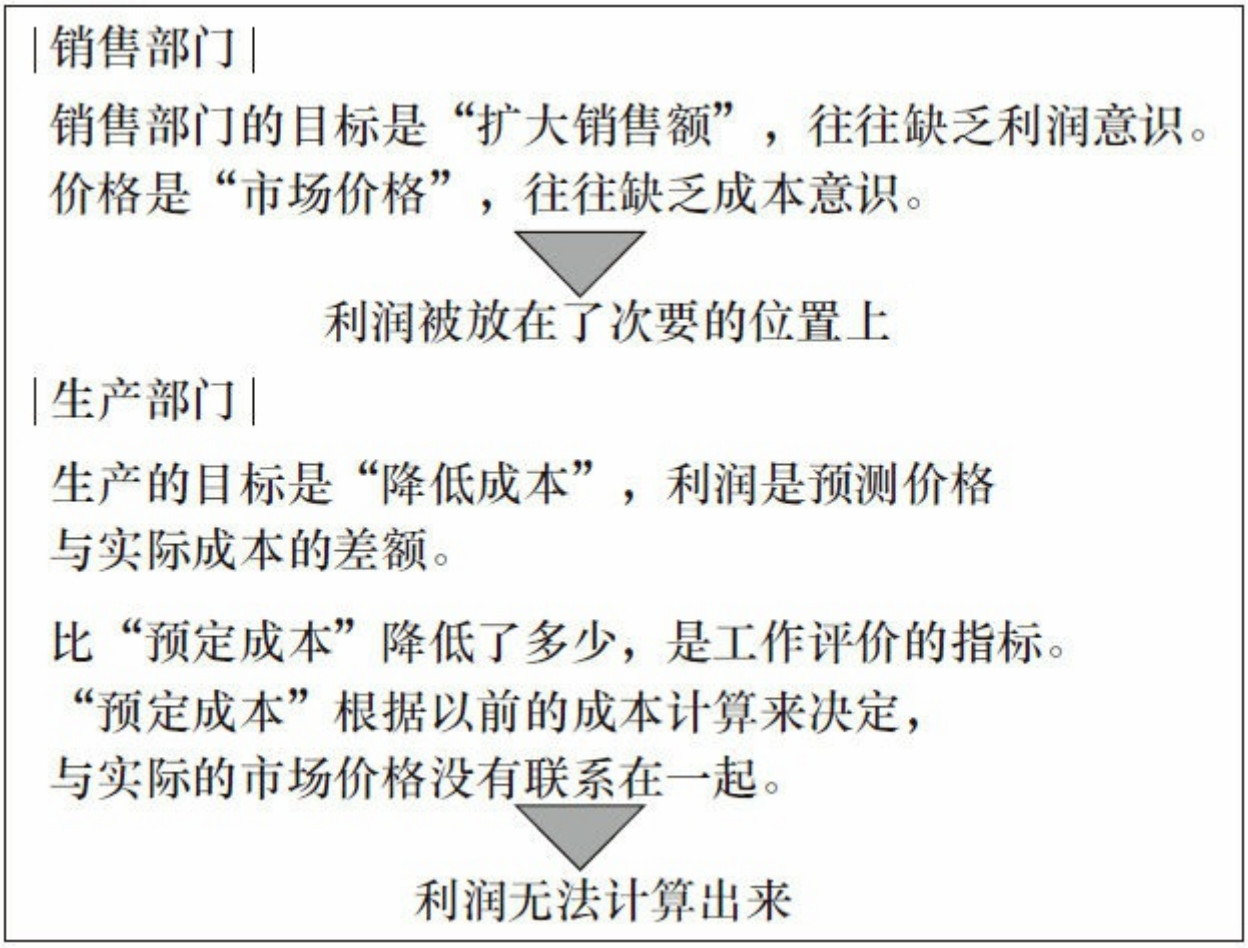



图1-1　利润管理不容易进行的原因

阿米巴经营的特点如图1-2所示。

| | |
|---|---|
| 1 | 非常小的组织进行独立结算（作用／责任的明确化） |
| 2 | 收支决算采用“单位时间结算” |
| 3 | 及时准确的经营信息 |

图1-2　阿米巴经营的三个特点

阿米巴经营的指标如图1-3所示。

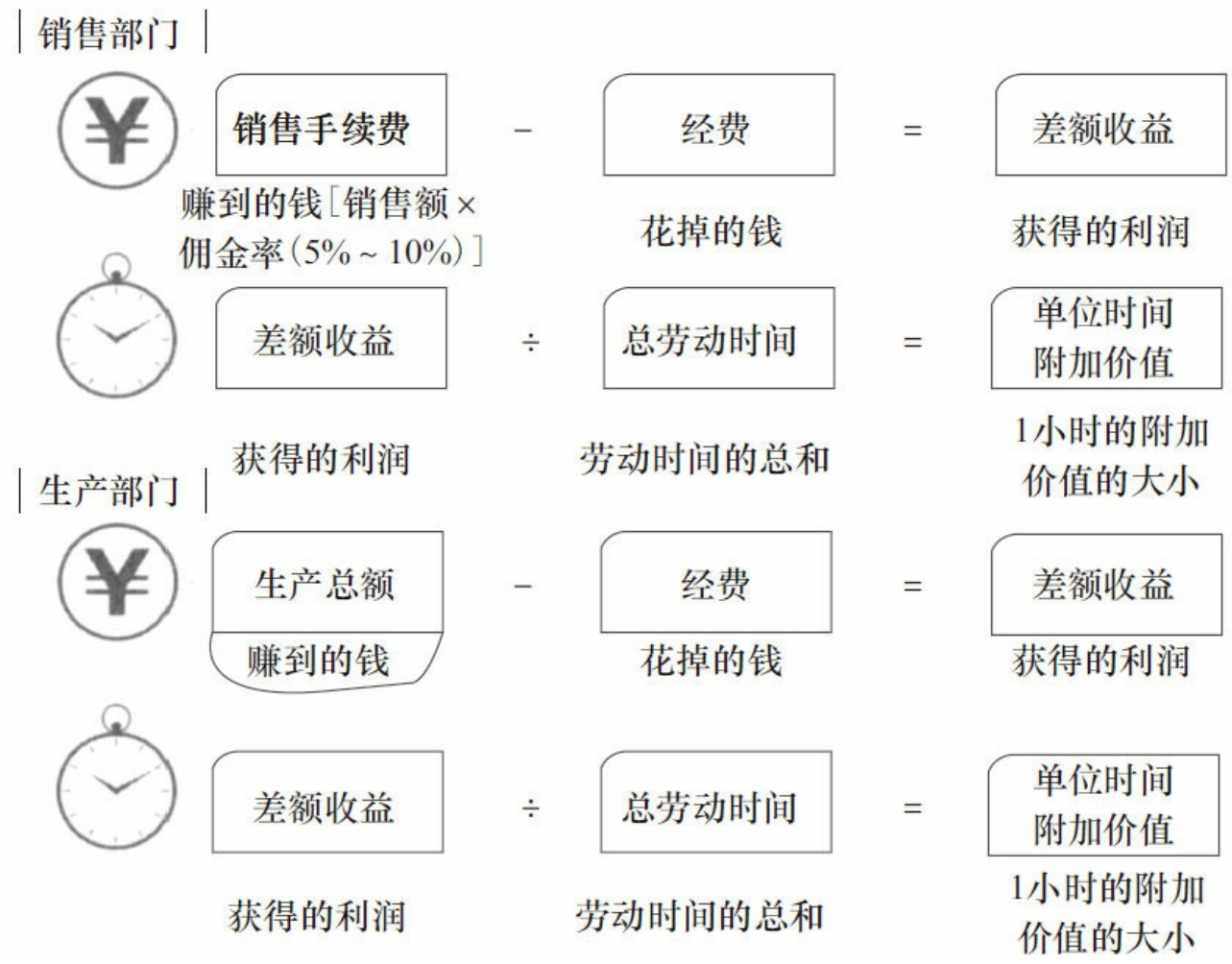



图1-3　阿米巴经营的经营指标

## 通过公司内部交易来实现阿米巴的独立核算管理

导入了阿米巴经营，即便是生产部门也能看到自己创造的利润。制造企业是通过生产制造来获得利润的，这也是制造企业存在的意义。所以考虑利润的不能仅仅是销售部门，生产部门也要参与进来。为了明确公司内部各个部门的结算，我们使用“企业内部交易”这个特殊的机制。

企业内部交易，是指将每个阿米巴都看成是一家独立的公司，在阿米巴之间发生产品移动的时候，将其看作在企业内部发生了买卖交换。阿米巴的生产总额，是企业内部阿米巴向其他阿米巴销售的“内部销售”总额加上企业对外销售的“对外销售额”之后，减掉企业内部阿米巴之间发生的“内部购买”而得出来的数值。再从这个生产总额之中减掉生产过程中花费的经费，就是我们所说的差额收益。

而这里的“经费”，则是由“原材料费用”、“外包加工费”、“电费”等直接经费和“总公司经费”、“工厂经费”、“销售手续费”以及“利息费用”等间接经费两部分组成。在制造企业里面，产品的生产总额基本上由负责生产的阿米巴来核算，而负责产品销售的阿米巴则一般按照5%~10%的比例提取销售手续费，因此，负责生产的阿米巴的经费里面有“销售手续费”这个项目。另外，总公司和工厂的经费，以及管理部门和研发部门这些基本上不会直接跟收入挂钩的间接部门的经费，则按照一定的规则由直接部门等结算部门的阿米巴共同负担。

另外需要注意的是，人工费是不包含在经费里面的。这样做的原因，是因为阿米巴被划分成了非常小的组织，如果将人工费也核算在内，那么每个人的工资额度就相当于被公开了。而相互知道了工资额度之后，工作岗位里的气氛和关系有时候就会变得比较尴尬。所以在这里，我们用差额收益除以总劳动时间，将“单位时间附加价值”算出来，用这个指标来把握各个阿米巴的利润状况。

将对利润负责的部门明确化，并引导企业全体员工共同努力实现利益最大

化，这就是阿米巴经营的目的。阿米巴经营，就是运用“部门单位结算制度”的手法，利用“单位时间附加价值结算表”这种像家庭收支表一样的账目表，对每个阿米巴的销售额、利润、经费、劳动时间等进行即时的细致管理。阿米巴之间进行内部交易的时候，以及向企业外部销售的时候，或者是通过采购部门从外部采购原材料的时候，只要有物品和金钱的移动，这个时候就必须要有单据的移动，也就是说，单据和物品或者金钱是“一一对应”同时移动的。这些单据上面所记载的信息就是预测阿米巴经营业绩的依据，因此，想要让阿米巴经营顺利运转，首先要保证单据能及时迅速地记录并跟随物品或金钱同步移动起来。

在单位时间附加价值结算表里面，没有财务专用的项目术语，而是通过通俗易懂的管理会计的方法展示出来。看到这里，如果具备一定会计知识的人，相信已经觉察到阿米巴经营实际上就是一种管理会计。会计，既有按照会计准则和会计法规来操作的以向企业外部进行报告为目的的“财务会计”，也有为企业的经营决策提供参考信息资料的“管理会计”。要想读懂财务会计做出来的利润表，没有一定的财务会计知识是不行的；而单位时间附加价值结算表就像家庭收支表那样将每个阿米巴的收支明白清楚地列示出来，即便是没有会计方面的专业知识也能很容易理解。通过结算表里的数字了解自己阿米巴的现状，并在这个基础上进行改善，使得单位时间附加价值进一步增大，这就是阿米巴领导者的职责。

这些数字信息被经营管理部门以月为单位收集、统计出来，一个月结束后当月的销售额、生产总额、经费以及差额收益等，都通过单位时间附加价值这个指标明确地展现出来。

单位时间附加价值，是阿米巴进行结算管理时采用的一个非常方便的指标。其实非常简单，就是从赚到的钱中，扣除花费的经费，然后再用总劳动时间一除，就可以算出来。不论阿米巴里面有5个人或是10个人，因为是除以总劳动时间，所以它不会受到阿米巴规模大小的影响，适用于所有的阿米巴。

如果有一个阿米巴，它的单位时间人工费（总人工费/总劳动时间）假设是

3000日元，而他们阿米巴的单位时间附加价值假如只有2000日元，也就是说这个阿米巴的员工连他们自己的工资都没有赚出来，明白了这一点，他们自然而然地就会去努力。而如果单位时间附加价值的数字比较高，那么阿米巴的成员就能迅速地知道“我们赚到了几万日元的利润”，他们斗志的火焰也就会越烧越旺。

生产制造部门阿米巴的结算表与家庭收支表的对比，如图1-4所示。

阿米巴结算表

| | 预定值 | 实际值 | 差额 |
|---|---|---|---|
| 总销售（$b+c$） | | | |
| 对外销售（$b$） | | | |
| 内部销售（$c$） | | | |
| 内部购买（$d$） | ▲ | ▲ | |
| 总生产（$a=b+c-d$）合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 经费（$e$）　合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 原材料费用 | | | |
| 外包加工费 | | | |
| 电费 | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| 利息·折旧费用 | | | |
| 内部共通经费 | | | |
| 工厂经费 | | | |
| 总公司经费 | | | |
| 销售手续费 | | | |
| 差额收益（$f=a-e$）合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 总劳动时间（$g$） | 小时 | 小时 | 小时 |
| 规定劳动时间 | | | |
| 加班时间 | | | |
| 部门内部共通时间 | | | |
| 每月单位时间附加价值（$f/g$） | 日元 | 日元 | 日元 |
| 单位时间生产量（a/$g$） | | | |

一般的家庭收支表

| | 月日 |
|---|---|
| 工资收入 | |
| 打零工收入 | |
| 利息收入 | |
| 其他收入 | |
| 总收入　合计 | 日元 |
| 总支出　合计 | 日元 |
| 饮食开销 | |
| 衣帽开销 | |
| 电费、水费、煤气费 | |
| 生活用品费用 | |
| 住宅用品费用 | |
| 教育费 | |
| 娱乐费用 | |
| 医疗费用 | |
| 保险费用 | |
| 纳税 | |
| 存款 | |
| 偿还贷款 | |
| 其他支出 | |
| 剩余现金额度合计 | 日元 |

图1-4　生产制造部门阿米巴的结算表和家庭收支表

# 管理会计和财务会计的关系

阿米巴经营是管理会计的一种，但与财务会计也是紧密联系在一起的。销售额、经费和税前利润等额度，在管理会计和财务会计的数据上都是相通的。

图1-5是导入阿米巴经营的某个企业的组织架构图。从图1-5中我们可以看出，制造本部由部、课、系三个层面构成，而最底层的系，就是阿米巴。在这个企业里，将每个课下面的阿米巴的月度结算表统合起来就是课的结算表，同样，将每个课的结算表统合起来就是部门结算表。依此类推，将制造本部、销售本部，以及其他公司总部部门的结算表统合起来，就能生成整个公司的月度结算表（准确地说，由于结算表里面并没有算入人工费，所以要从结算表上的差额收益中扣除人工费之后，得到的才是财务会计上的税前利润）。

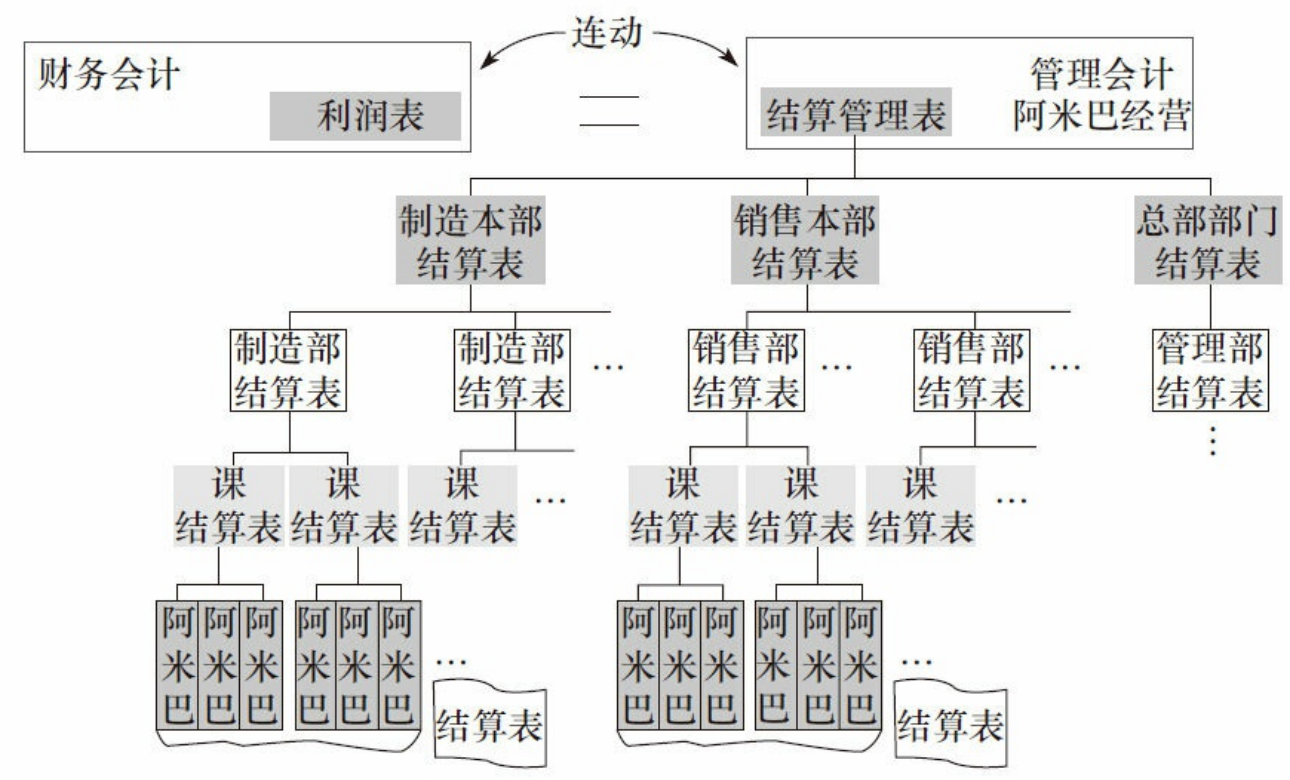



图1-5　结算管理表与财务会计的关系

有了这个体系，企业的经营层也好，事业部长也好，阿米巴的领导者也好，大家都可以围绕结算管理表来开展各自的经营管理工作。也就是说，对于企业经

营层来讲最重要的利润目标的达成，自然而然地就成为每个阿米巴领导者最重要的目标。所以，企业的经营会议就能够围绕这些结算管理表为中心来进行。

阿米巴经营的经营会议，如图1-6所示，在四个层面上展开（阶层设置根据企业规模的不同而不同）。经营会议是公司总经理和部门经理级别的高管们为中心召集的、以数据报告等形式进行的、把握企业经营现状、预测企业发展前景的会议。第一阶层是事业本部内部召开的会议。在这个会议上，生产和销售共同讨论业绩报告，共享面临的课题，以及商讨对策等。第二阶层是各个本部内部的会议。在这个会议上，经理级别，有时候课长级别的人也可以参加进来。第三阶层的会议由各个经理和课长参加、围绕公司的方针战略来讨论本部门应该如何具体去实施和对应。第四阶层是课长、系长以及各个阿米巴领导者参加的、将公司方针政策具体落实到底的会议。

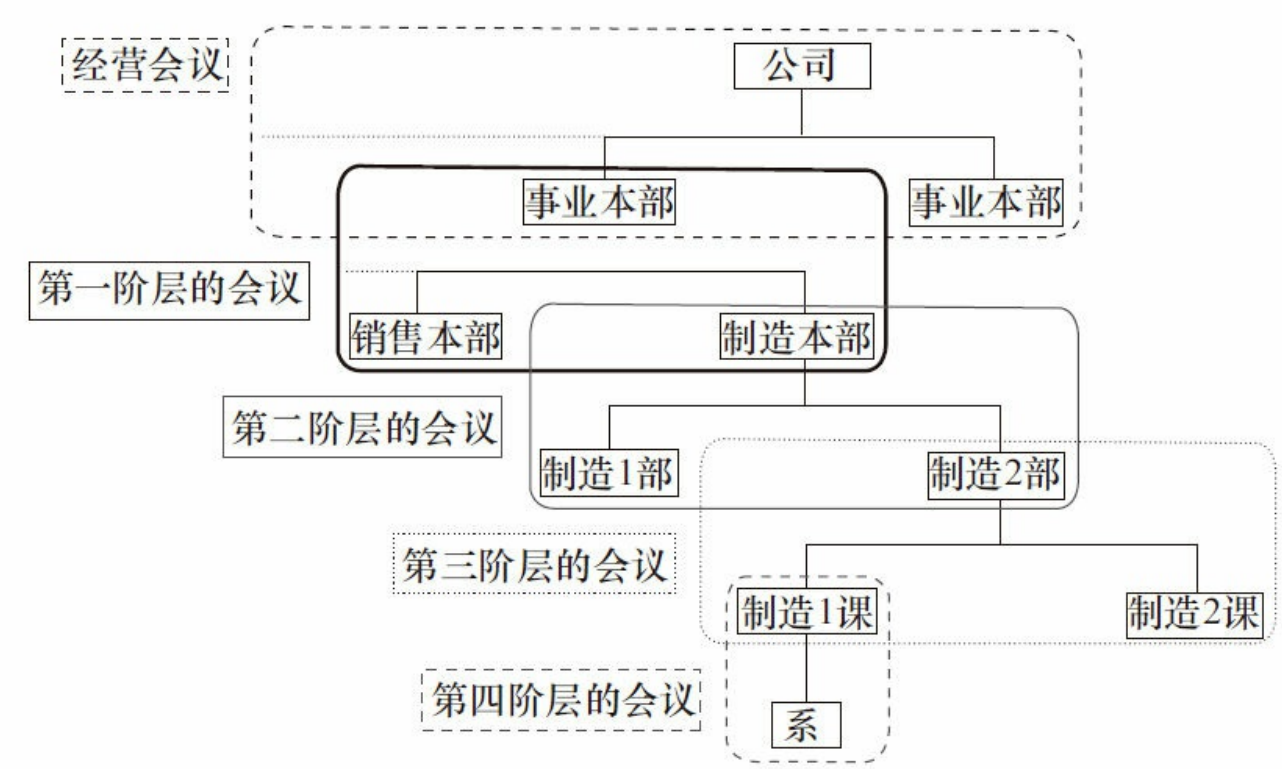



图1-6　阿米巴经营的会议体系

这样，通过各个阶层的会议，公司全体从上到下都能共享公司的经营信息。而这里最关键的，就是每个阶层的会议都是以“利润”为中心展开讨论的经营会议。

而这其实也正是自创立以来，京瓷公司在激荡变化的环境中，仍然能够实现“不出现一次赤字”这样的经营神话的原动力。

## 论语和算盘必须一致

制造同样的产品，有的公司在赚钱，有的公司却在亏钱。这两种公司的差距在什么地方呢？

我认为这里的差距是人的差距。在阿米巴经营之中也一样，从长远的角度来看，阿米巴领导者的差距，就会看得非常明显。凝聚力强的团队，不听指挥一盘散沙的团队，两者之间的绩效可谓是天壤之别。因此在导入阿米巴经营的时候，就必须对这些即将成为阿米巴领导者的人进行包含领导力培训在内的理念（经营哲学）教育：应该如何做人、如何做才会有人追随等。从我的经验来看，只要把经营者和员工的做人能力提高了，再营造出绝不输给其他公司的状态，就能增强企业的竞争力，也就能实现企业长期安定的经营。

企业的运营和发展需要经营哲学和理念，这早已被很多名人提倡。比如说早在江户时代，著名的农政家二宫尊德先生曾经说过："忘记道德的经济是罪恶，忘记经济的道德则是梦话。"可谓一语道出了经济与道德之间的紧密联系。而著名的实业家涉泽荣一更是明确地指出："论语和算盘必须保持一致。"这里所说的"论语"，指的是"自律，做人的基准"，而"算盘"，则指的是"做生意必须具备的知识和技能"。两者无论缺少哪一个，事业都不能顺利地开展下去。

京瓷集团的经营理念是"在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步和发展做出自己的贡献"。在我刚进入京瓷公司，第一次认识到这条经营理念时，对于前半部分的"物质和精神两方面的幸福"我没有异议，但对"社会贡献"这个词却一直没有很好的领悟。记得当时的系长、我的上司跟我说："只要我们尽可能地多赚钱，创造出更多的利润来，那我们就能多向国家交税，这就是对社会的一种贡献"。这虽然是一种比较通俗的解释，但对当时的我来讲消化它的确花了一些时间。

无论怎样，在京瓷，这条经营理念的实现，是经营者和全体员工的奋斗目

标，而支持我们实现这个奋斗目标的经营体系，就是阿米巴经营。

经营哲学和阿米巴经营，可以说是车的两个轮子，两者结合起来才能发挥出巨大的威力，一个也不能少。关于经营哲学如何进行教育，在后文中会有详细的介绍。

在我担任京瓷沟通系统（KCCS）社长的时候，我曾经对一个阿米巴的领导者说过这样的话："赤字部门的人不要走在走廊的中央。"比如当时是这样的场景：

我："赤字部门的家伙不允许走在走廊的中央！"

阿米巴领导者："森田先生，不要说的这么大声嘛，怪吓人的。"

我："那你觉得你有资格走在走廊的中央吗？"

阿米巴领导者："现在我们阿米巴的确是处在非常时期，没办法，需要一个过渡期。"

我："好，那你说什么时候你们阿米巴能把单位时间附加价值做到××日元以上？"

阿米巴领导者："您老放心，到××月必定不让您失望！"

从我们上面的对话中可以看出，我不是严格地在追及他的责任，更不是在斥责他，而更像是在开玩笑，但那个阿米巴领导者也知道公司每个人都在关注着他们的成果，所以会端正态度、积极地去实现自己阿米巴的经营目标。这就好比田径运动员，他们所花的时间是在被记录和关注着的，所以他们会拼命。

自己做出的利润每个月都通过数字展示出来，人自然而然地就会想方设法将这个数字做得更好，这也许是人的天性。这里最重要的是要求数字必须是正确的，而且是即时就可以得到的。如果数字错误百出，或者需要花很长时间才能得到，那估计谁也不会有将这个数字做得更好的欲望。

## 一一对应，双重核查

为了做到这一点，就必须健全和理顺公司内部的会计处理规则。因为要用这样的规则来测量员工们的工作成果，所以规则必须公平公正且有高度广泛的认同性。如果数字没有认同性，那估计越来越多的员工会有“为什么感觉我整天被这些数字玩得团团转”这种感觉，从而会丧失工作的热情和积极性。

比如说发货的规则，20世纪70年代我在京瓷负责经营管理的时候，每当到了月末的最后一天，从生产车间过来的装满货物的台车从一大早开始就会在仓库门口排成一条长龙。

经营管理部门负责把每个阿米巴的生产总额、差额收益、单位时间附加价值等的实际数字都在那一天收集起来，并到第二天早晨之前必须将最终数字结果通知到每个阿米巴。同时，它们也负责阿米巴经营游戏规则的制定，以及检查这些数字是不是真正按照规则计算出来的。从这个角度上来说，经营管理部门是阿米巴经营能否正常运营的关键部门。

生产制造部门只有把产品交付到经营管理部门管辖的仓库里，那些产品才真正被算进生产总额里面。所以每月最后一天的中午之前，如果不把产品放入仓库，即便是生产得再多，没放进去的就不算数。每个部门都为当月是否能完成目标而积极努力，肯定也会有不少部门希望最好能将时间延迟吧。但如果在这里容忍了例外，那这些规则将不再被人们重视，最终将变成毫无约束力的摆设。所以只要是关闭仓库门的时间到了，不管仓库外面是否还有产品，京瓷都会毫不犹豫地把仓库门关上。

对京瓷来讲，月末的那一天是非常特别的日子。一个月的目标，在大家的共同努力下是否完成了？每个人都在关注。随着仓库关门时刻的到来，结果最终如何将有定论。所以，只要关门时间还没有到，大家都会为了达成目标而尽自己最大的努力。在现场的员工那里，也完全没有“被强迫达成目标”这种感觉，因为员工

们都理解“达成目标是我们自己的工作”，甚至有一些员工以一种游戏心态在不断地挑战着自我，力争将自己的成绩做得更完美。

而且，最终数字出来的时候，如果这个月是黑字，按照计划完成任务了，那大家这个时候的表情是非常爽朗兴奋的。在日航的重建过程中，我也感觉到了这一点，就是当数字变成黑字，大家心情都会变好，也都变得生龙活虎。这其实也主要是员工自身和他们家族的生活都跟公司的经营业绩息息相关，公司的业绩好了，他们也就能安心工作了。阿米巴经营有一个好处，就是能让员工在第一时间知道公司的业绩到底是怎样的。

另外，经营管理部门还有一项检查各个阿米巴营业额和费用等的功能。每个阿米巴所填写的收支票据，其内容是否妥当，都要由经营管理部门进行检查和确认。因为对于阿米巴经营来说，每个阿米巴的收支记录是否正确，是阿米巴经营的生命线。比如明明没有生产出货品，而只把票据填了并计入收入，这就是为了将数字做得好看而进行的舞弊行为，阿米巴经营绝对不允许有这样的事情发生。进行检查并不是说不相信员工，尽可能地将发生此种事情的可能性降低为零，也能让所有员工都可以安心地工作。

为了达到此种效果，就必须坚持下面的两个主要原则，即“一一对应原则”和“双重核查原则”。经营管理部门与财务部门一起对货物、金钱和票据进行一对一的核实，检查它们是不是货票一致。货物移动的时候，票据也必须同时伴随。同样，在购入物品的时候，也必须有购买票据同时入账。这是财务和会计最基本的要求，而且也只有彻底地做到了一一对应的原则，错误的财务处理才会从根本上消除。所以“一一对应原则”和“双重核查原则”是阿米巴正确运营不可或缺的两大原则。

## 创业第三年遇到难关

实际上，稻盛和夫先生之所以能够构建出让所有员工都能参与企业经营的这种经营手法，其发端是京瓷公司创建不久之后发生的一件大事。

稻盛先生当年大学毕业之后，作为一名技术人员就职于京都的一家材料生产企业。由于率先认识到陶瓷这种材料可以作为电子零部件的素材来使用，年轻的他废寝忘食地投入用陶瓷作为素材来制作电视机零部件的研发当中，并最终取得了成功。新产品的研发成功能够为公司带来大量订单，但令人遗憾的是，当时公司内部劳动纠纷频发，生产制造并不能顺利进行，再加上稻盛先生的辛苦并没有得到上司的理解和支持，心灰意冷的稻盛先生最终不得不辞掉工作离开了公司。

然而以前的老上司和几位同事并没有让这位才华横溢的年轻人单独离开。“克服了千辛万苦好不容易研发出的技术，就这样放弃也太可惜了”。老上司的积极奔走为稻盛先生筹集到了必要的资金，几位与稻盛先生同时辞职的同事也聚集到了稻盛的周围，终于，在1959年，京都陶瓷株式会社（京瓷株式会社的前身）诞生了。当时公司创立的目的只有一个，那就是“看看稻盛的技术到底能不能成功”。

工作上相互帮助、相互支持，公司内部生机勃勃，只有28个人的一家小公司，像一艘新下水的小船，开始了驶向大海的航程。然而，创业第三年的时候却发生了一件重大的事情：刚刚高中毕业的新员工们在公司工作一年多之后，对公司提出了加薪和增发奖金等各种各样的要求。

当时的稻盛先生感到非常苦恼。成立没多久的一家小小的公司，前途未卜，根本无法向员工们承诺些什么。等公司的规模扩大了，公司的销售额提高了，员工的待遇水平自然也就能得到提高；但现在在新员工的心里，却已形成了“经营者与劳动者”这种对立关系的认识，他们根本不去尝试理解经营者的苦衷。当时的稻盛先生，对于这些新员工的“不理解”，着实地苦恼了一番。

没有其他办法，稻盛先生只有不断地对这些新员工进行说服教育：“只要我们大家齐心协力、共同努力，我们一定会发展成为能够支付你们希望得到的工资水平的公司，相信我。”“如果我的这些话没能实现，你们可以杀了我。”花了大量的时间和心血，最后终于勉强地得到了他们的认同，但也正是由于这件事情的发生，让稻盛先生认识到：如果员工不能与经营者一样去思考和参与公司的经营，企业经营必定是无法做好的。

那么，怎样做才能让员工也能像经营者一样工作呢？稻盛先生想了很久。最终，他想出的办法是将企业经营的真实情况全都对员工开放，将企业的经营状况透明化，作为员工工资来源的利润到底有多少，自己到底为企业利润的实现贡献了多少，把这些信息都让员工知道，那么员工就能用近似于经营者的感觉来从事自己的工作了。

## 实现全员经营的单位时间核算

把企业的经营状况对所有员工公开，并不是说把企业的决算书和报表等展示给员工看这么简单。决算书和报表里面记载的都是公司整体的经营数据，员工即便看了那些数据，也无从知道自己为企业的利润作出了多少贡献。同样，假如公司出现赤字亏损的话，员工看了也未必会觉得那与自己有多大关系。

而且，要读懂决算书和报表里的信息，需要有一定的财务会计知识。一般员工基本上不能从那里简单地读出什么信息。而且从收集数据到做出财务报表，也需要不短的一段时间。即便能拿到一年一次或者半年一次出具的财务报表，实际上，那上面的数据已经是过去式了，在我们做事业战略决策，或者进行业务改善的时候，其实并没有什么意义。

经过了长时间的思考，稻盛先生想到了让每个部门填一张类似于家庭收支表的“结算表”。如果是家庭收支表，那谁都能看懂，而且即便是没有会计财务的专业知识，也能非常容易地填写这张表。

说是类似于家庭收支表，其实结算表和家庭收支表的格式基本上是一样的（见图1-7）。家庭收支表里面通常有收入、支出、剩余这三大项目，而收入和支出又分别有明细。收入的明细有“工资收入”、“其他收入”，支出的明细有“餐饮费”、“衣帽费”、“水费、电费、煤气费”、“教育费”、“医疗费”、“娱乐费”、“保险费”、“税金”“还贷款”等。

阿米巴结算表

| | 预定值 | 实际值 | 差额 |
|---|---|---|---|
| 总销售（$b+c$） | | | |
| 对外销售（$b$） | | | |
| 内部销售（$c$） | | | |
| 内部购买（$d$） | ▲ | ▲ | |
| 总生产（$a=b+c-d$）合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 经费（$e$）　合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 原材料费用 | | | |
| 外包加工费 | | | |
| 电费 | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| 利息·折旧费用 | | | |
| 内部共通经费 | | | |
| 工厂经费 | | | |
| 总公司经费 | | | |
| 销售手续费 | | | |
| 差额收益（$f=a-e$）合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 总劳动时间（$g$） | 小时 | 小时 | 小时 |
| 规定劳动时间 | | | |
| 加班时间 | | | |
| 部门内部共通时间 | | | |
| 每月单位时间附加价值（$f/g$） | 日元 | 日元 | 日元 |
| 单位时间生产量（a/g） | | | |

一般的家庭收支表

| | 月日 |
|---|---|
| 工资收入 | |
| 打零工收入 | |
| 利息收入 | |
| 其他收入 | |
| 总收入　合计 | 日元 |
| 总支出　合计 | 日元 |
| 饮食开销 | |
| 衣帽开销 | |
| 电费、水费、煤气费 | |
| 生活用品费用 | |
| 住宅用品费用 | |
| 教育费 | |
| 娱乐费用 | |
| 医疗费用 | |
| 保险费用 | |
| 纳税 | |
| 存款 | |
| 偿还贷款 | |
| 其他支出 | |
| 剩余现金额度合计 | 日元 |

图1-7　生产制造阿米巴的结算表和家庭收支表（再次贴附）

阿米巴经营中使用的结算表，也基本上是这个样子（见图1-8）。让我们一起看一下制造部门阿米巴的结算表。家庭收支表的收入部分，就是结算表的“总生产”，支出部分就是结算表的“经费”，剩余部分就是结算表的“差额收益”。

| | 预定值 | 实际值 | 差额 |
|---|---|---|---|
| 订单额 | | | |
| 销售额（$b$） | | | |
| 总收益（$a=b\times10\%$） 合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 经费（$c$） 合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 促销费用 | | | |
| 出差交通费 | | | |
| 广告宣传费 | | | |
| 销售手续费 | | | |
| 电费 | | | |
| …… | | | |
| …… | | | |
| 办公室租借费 | | | |
| 总公司经费 | | | |
| 差额收益（$d=a-c$） 合计 | 日元 | 日元 | 日元 |
| 总劳动时间（$e=f+g+h$） | 小时 | 小时 | 小时 |
| 规定劳动时间（$f$） | | | |
| 加班时间（$g$） | | | |
| 部门内部共通时间（$h$） | | | |
| 当月的单位时间附加价值（$d/e$） | 日元 | 日元 | 日元 |
| 人平均销售额（$b/i$） | | | |
| 人员（$i$） | | | |

图1-8　销售阿米巴的结算表的例子

实行阿米巴经营的目的是“让所有员工都参与企业经营”。经营，不只是经营者的责任，每个员工也需要管理好自己的收支，并对自己的利润负责。为此，就需要把企业组织尽量地划分成多个小的组织，并在每个小组织中安排一个人当领导，就像经营一家小公司一样来经营这个小组织。这样，企业就是一个由许许多多小公司组成的集合体。这就是阿米巴经营构想的起始点。但实际上，我们不能真正地去成立一些小公司。要成立公司法人，就需要在每个公司法人里面设置许多管理部门，这就会产生一些浪费。所以说，阿米巴经营并不是真的去成立很多小公司，而是制造这样一个概念，而能够将这个概念落地的，就是使用了这张结算表的部门结算制度。

每个阿米巴的领导者，利用结算表来管理收入和支出，一边管理经费，一边要看到月底能做出多少利润，并时刻关注这个利润与月初设定的计划（这个计划在阿米巴经营中被叫作“预定”）之间相差多少。每个阿米巴成员，也都要相互协助、集思广益，争取做到在降低费用的同时，努力提高收入。而这种做法在理论上，跟每家每户根据家庭收支表来经营自己的家庭收支是相通的。

在阿米巴经营里，要求员工也像经营者一样来考虑阿米巴的收支，考虑自己的工作。但实际上，大多数员工都没有真正学习过经营。想要让一没知识、二没经验的员工参与企业经营，就需要将经营变得简单易懂。“只要能填写家庭收支表，你就能从事企业经营”，阿米巴经营做到了这一点。为了让阿米巴的绩效变得一目了然，阿米巴经营里采取了“单位时间附加价值”这个指标。在前文中也已经解释过，单位时间附加价值是用差额收益除以总劳动时间算出来的，所以即便是阿米巴的规模大小不一，其收益性也能够简单地进行比较。

而且，单位时间附加价值在提高工作效率的时候是一个重要的指标。比如，某个阿米巴做出100的利润原来需要100个小时，经过大家的集思广益和共同努力，现在只需要50个小时，那么他们的单位时间附加价值就变成了原来的两倍。如果再用节省下来的50个小时做出100的利润，那么利润就可以达到200。也就是说，通过单位时间附加价值这个指标，我们可以看出阿米巴的剩余产能是多少、经营效率怎样等。可以说，单位时间附加价值是刺激阿米巴进行创新、提高效率的重要指标。

京瓷公司在创业第六年的时候，在制造部门导入了部门结算制度。在当时的京瓷，生产现场按照工序进行细分，分成多个5~10人的小集团（阿米巴），并在各个阿米巴之间设立了“企业内部交易机制”。由此，每个阿米巴成为可以单独进行“买”和“卖”的小公司，阿米巴的领导者也就成了小公司的社长，努力追求阿米巴的利益最大化。

当时，京瓷将生产现场的课长和系长任命为阿米巴的领导者，并给他们做了

结算表的读法、单位时间附加价值的算法等培训。做这些工作，为的是让每个员工都能知道自己怎样工作会为公司带来多大的利润，怎样做才能增大作为自己工资来源的附加价值等。

在生产制造部门建成了这个机制之后，京瓷又在销售部门导入了阿米巴经营。销售部门从客户那里获得订单，再给生产制造部门发出订单，在将产品交付给客户之后，从生产制造部门的阿米巴那里按销售额的一定比例（一般是5%~10%）取得提成。也就是说，产品的生产总额计入生产制造部门的核算，销售部门将产品卖掉的时候按照销售额的大小来向生产制造部门收取一定比例的手续费。

## 受到世界瞩目的阿米巴经营

活用了阿米巴经营的京瓷，从一个小作坊发展成为一个大企业，又从一个大企业成长成为一个世界级企业，取得了巨大的成就。于是，我们受到了来自全世界的关注，接到了很多关于阿米巴经营的咨询。但在那个时候，稻盛先生都以“那是不能向外传授的东西”为理由拒绝了。因为当时他有这样的想法：“企业经营，与企业经营者所持有的人生哲学和理念等密切相关。经营者的胸怀广阔，企业自然而然地就会向前发展，所以没有必要去谈阿米巴经营。”

阿米巴经营，曾经是京瓷足不出户的经营手法。

然而，到了1986年，稻盛先生的这个方针发生了变化。当时我正担任京瓷的经营管理本部的副本部长，负责经营管理部的管理，也管辖信息系统事业，并正考虑在京瓷内部成立新的事业。因为在当时的京瓷，单单靠信息系统这一方面是做不成很大的事业的，所以当时我考虑如果能将信息系统事业与传授阿米巴经营的咨询事业结合起来，也许会更加合理。于是我找到稻盛先生，希望能够说服他：“有很多企业希望我们能够教他们如何操作阿米巴经营。现在的京瓷，已经是销售额规模达到3000亿日元的企业了，经营基础很强大也很稳健，即便是他们模仿我们的经营手法，京瓷肯定也不会受到任何威胁。我们在收购Yashika和Saibanet工业的时候，我们的阿米巴经营都发挥出了巨大的威力。现在，我想是时候让阿米巴经营为世界做出更多贡献的时候了。请您一定赞同并支持我。”话刚说完，稻盛先生竟然答应了我：“你偶尔说的话也挺有道理啊，好，这个事情就交给你来做吧。”现在，京瓷信息系统株式会社的子公司KCCS管理咨询株式会社在具体从事阿米巴经营的咨询服务业务，不仅对制造业，从批发零售业、建筑业到医院、护理行业等，向各行各业的企业提供着我们的咨询服务，其中大部分都是中小企业。迄今为止，我们服务过的企业数量已经达到了520家（到2014年4月为止，见图1-9）。

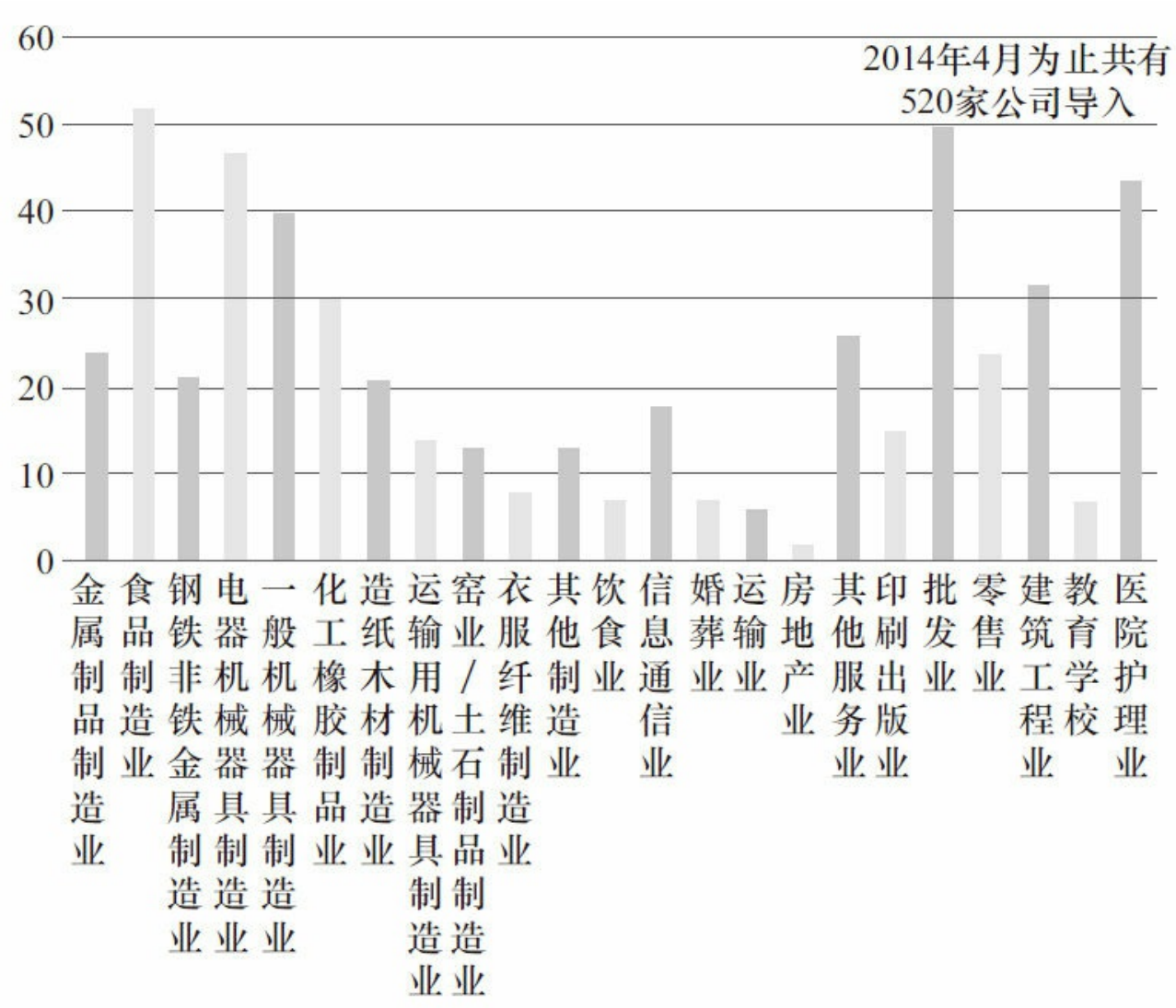



图1-9　按行业看导入阿米巴经营的企业数量

在导入阿米巴经营的企业中，规模最大的企业是日本航空（JAL）。

2010年，作为日航重建的最高责任人，稻盛先生受到了世人的瞩目。实际上，在2009年年底的时候，稻盛先生就接到了来自日本政府和企业再生支援机构的邀请，希望他能够出山重建日航。

稻盛先生找到我，说："我去重建日航，也只能做我迄今为止实践的内容，也就是经营哲学和阿米巴经营。你会跟我一起去吗？"那时，据说企业再生支援机构已经接到了很多来自世界知名超一流咨询公司的毛遂自荐，都希望能参与重建日航。包括世界上最先进的经营手法在内的众多选项中，企业再生支援机构最终选择了稻盛先生，也就是选择了阿米巴经营。

关于日航的重建，我在第2章中会详细介绍。在当时虽然也有“重建会失败，日航会陷入第二次破产”这样的声音，但在稻盛先生的经营改革下，在日航员工们的浴血奋战下，在相关企业的大力帮助下，在全国人民的大力支持下，日航实现了凤凰涅槃，变成了一个高收益的企业。从每个员工的工作态度到企业的文化，都有了翻天覆地的变化。不只是企业经营者们，全国人民也都注意到了日航的改变，而且成功实现日航重建的经营哲学和阿米巴经营也受到了前所未有的关注。

日航的成功重建不只是在国内，在海外也引起了广泛的关注。其中，来自中国企业的咨询数量更是突飞猛进。

个人观点认为，这10年中国经济实现了高速腾飞，美国式的利润第一主义和成果主义等在企业经营中受到追捧，企业也取得了一时的成功。但随着发展势头的减弱，企业组织内的一些弊病开始出现，人才流失严重，销售额的增长速度也开始出现钝化等，感觉到发展瓶颈的企业正在逐年增多。如何才能实现企业持续的成长？正在企业家们困惑不已的时候，阿米巴经营给他们带来了希望。

在日本国内，有一个可以直接跟稻盛先生学习经营手法的经营学习会，叫作“盛和塾”，那里的学员人数已经接近9000人，实际上，在中国的盛和塾也有很多学员。以他们为中心，2012年，我们在中国召开了一次阿米巴经营学习会，结果在当地引起了强烈反响，许许多多的中小企业经营者前来咨询，目前已经有7家公司导入了阿米巴经营。在第5章，我会集中介绍一下阿米巴经营在海外企业中的扩展。

## 导入阿米巴经营的好处

实行阿米巴经营最大的好处，应该是公司的任何信息都可以用数字来把握。这对于企业经营者来讲，应该是他们最高兴的事情了。另外，对公司的管理者来讲，他们自己的工作成绩可以马上就能知晓。工作价值判断的中心是利润，自己创造了这么多利润，或者造成了这么多损失，这在导入阿米巴经营之前是不可能马上知道的。而现在能马上知晓，成绩好的时候则兴奋，成绩差的时候则难过。但是，阿米巴成员一起努力想方设法地实现结算结果改善的时候，那种兴奋和喜悦也是非常不一般的。

在身边就有具体的结算目标，而且结果也能够随时知晓的话，估计不论是谁都会有动力和干劲。在一般企业的制造部门，基本上都会有“一天生产×个”“将不良品率保持在×%以下”“将成本降低×%”这样的目标。然而即便是这些目标都实现了，自己对公司的利润到底贡献了多少，也是不明确的。而在阿米巴经营，却能清楚地知道“我们创造了×万日元的利润”。实际上这种“知道”才是至关重要的。

导入阿米巴经营之后，员工们就会像是在玩游戏一样为了达成目标而努力。到了月末结算一出来，当月是否完成了结算目标，也就是说，是赢是输，清清楚楚。体育比赛也是这样，正是因为能明确地区分胜负，才能使人们更加感兴趣，这是一种心理学上的效应。

而且导入阿米巴经营之后，员工之间的交流沟通也会变得活跃。同一个阿米巴内部的交流当然会增多，而由于提高绩效需要与其他阿米巴合作，因此阿米巴成员间的交流也会活跃和紧密起来，而且还能为企业培养更多拥有经营感觉的人才。

在阿米巴经营，利润的确保是最重要、最优先的课题。各个阿米巴的领导者总是会思考如何才能提高利润。由于生产量提高了，可以增加利润，因此他们会积极地去催促销售部门到客户那里多拿订单；订单的单价如果降下来了，那他们

就想方设法提高生产效率；为了降低原材料成本，他们会积极地与采购部门交涉；总之，为了提高利润，他们尝试一切可以尝试的办法。因此，阿米巴的领导者就是企业经营者。

在通常的制造企业里，产品质量的确保和生产效率的提高可能会放权到现场，但很少有企业会将原材料费用和订单价格相关的话语权交给现场。阿米巴的领导者负有提高结算的使命，因此他们的活动范围也就变得很广，这也能提高他们的领导力水平。

在演讲的时候，我也经常会这样说：在一般的企业里，刚刚就任部长的人，如果被告知“从今天开始你要对部门的利润负责”的话，估计大部分人都会很困惑。但在阿米巴经营里，系长甚至主管级别的人都被要求对利润负责，以完成部门的目标为己任。

我对成为阿米巴领导者的人总是说这样的话：“首先，让你的部下们幸福。”然后就是：“一定要让部下拥有梦想，这很重要。”有时候有人会反问：“我都没有梦想，怎样才能让部下有梦想？”这个时候我就会回答：“你不要考虑得太复杂。比如，这个月你们的销售额是2000万日元，那你可以跟大家说半年后我们一定要实现2500万日元，然后朝着3000万日元迈进。这样说就可以了。”

有些非常认真的领导者也会继续追问：“连如何实现2500万或者3000万我都不知道，那样说能行吗？如果知道该怎么做的话，早就去努力了。”

“哎呀，你就这么说就行了，梦想嘛。具体怎么去实现，大家一起想办法不就可以了嘛。比起没有梦想的领导，大家肯定会认为你是个非常幽默乐观的人。大家肯定喜欢跟有梦想的领导一起工作。”

不满足于现状，设定更加高远的目标，这是领导者必须拥有的资质。这跟体育也是一样，如果有人觉得自己的最高纪录差不多就这样了，估计从那个瞬间开始，他的竞争对手们就会开始快速地超过他。企业也一样，经营者们总是会有一

种担心，就怕竞争对手制造出比自己价格更低而质量更好的产品，不断地夺取自己的市场份额。也正因为如此，企业的领导者才能总是想方设法让自己走在竞争对手的前面，不满足于现状，努力攀登更高的目标。

结算部门是阿米巴组织化的对象。阿米巴是由5~10人组成的小集团，制造部门一般按照产品种类或工序来划分。非结算部门的经费由各个阿米巴共同承担。

## 导入阿米巴经营的最基本的思考方法

下面解释一下企业在导入阿米巴经营时需要的最基本的思考方法。

阿米巴经营，是从将企业组织划分成由5~10人组成的小集团（阿米巴）开始的，这个划分工作却是至关重要。稻盛先生曾经说过：“怎样去设定阿米巴组织，这是导入阿米巴经营的开始，也是导入阿米巴经营的结束。”

在导入阿米巴经营的时候，需要首先将企业的组织分成两类：能够创造出利润的结算部门，以间接部门为主的只能作为成本中心的非结算部门。阿米巴组织主要是在结算部门内部进行设置。非结算部门的经费和成本，会在结算部门的阿米巴之间进行分摊。

图1-10是一个制造业企业的阿米巴组织概念图。从图中我们可以看出，阿米巴是在与利润直接相关的结算部门，也就是销售部门和制造部门之中建立的。在设置阿米巴的时候，其划分需要满足以下三个基本条件。

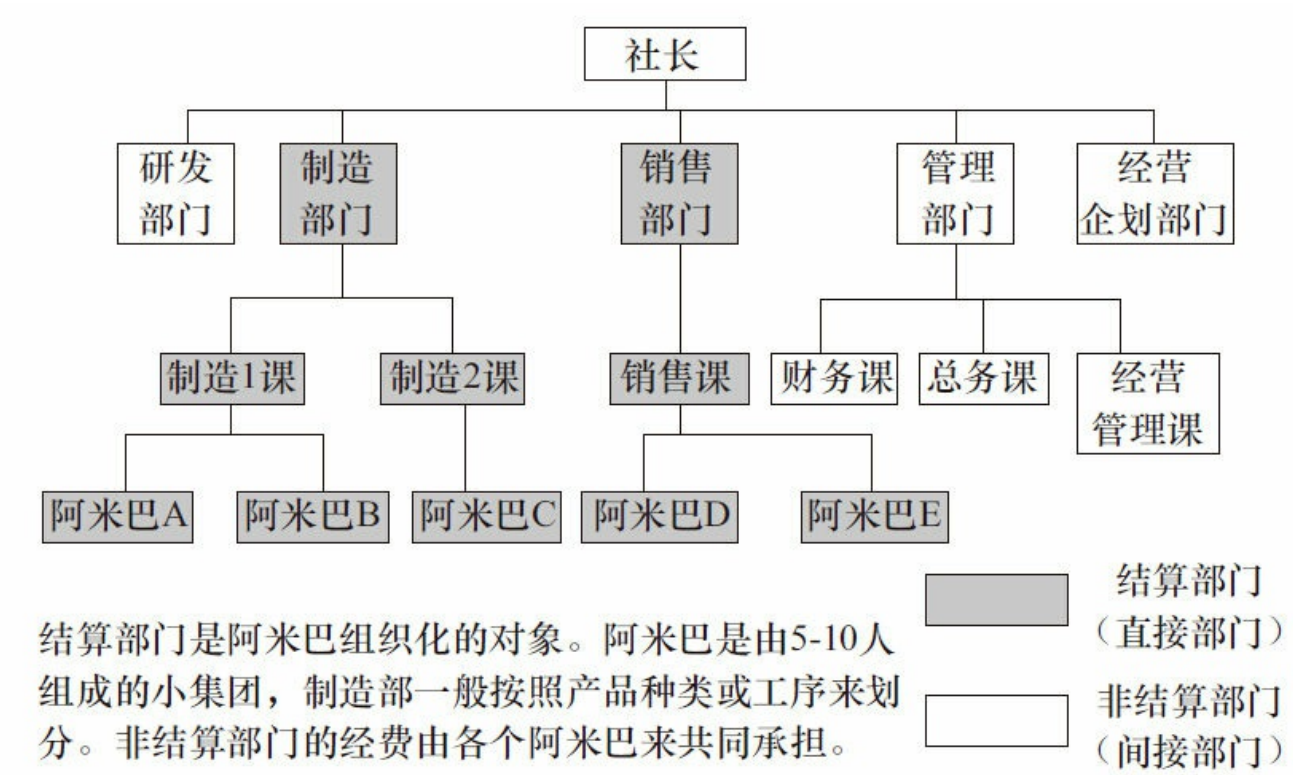



图1-10　阿米巴组织的概念图

（1）为了让独立分割出来的阿米巴能够独立结算，必须“能够明确收入，并且也能够算出为了取得这些收入而支出的费用”。阿米巴经营的一个主干部分是“部门独立核算”。如果没有收入，那么进行独立核算的话，组织将不能正常运营。所以在划分组织的时候，有没有收入则是关键点。

（2）“作为最小单位的阿米巴，必须是一个能够完整地进行交易的单位”。

（3）“在分割的时候必须注意公司整体的目标和方针能够得到贯彻执行”。

制造业企业一般是按照产品种类或不同工序来设定阿米巴的。因为是以阿米巴为单位进行收入和支出核算，如果分得过于细致，管理就会变得烦琐；而如果分得过于粗糙，单位过大，则又不能明确地把握收支。所以在构建阿米巴的时候，这种判断非常重要。

如果导入之前的组织状态不能满足刚才这三个条件，那么有时会根据需要以导入阿米巴为契机来进行企业的组织构架改革。在第2章中将介绍的日航就是一个典型的例子。

## 让阿米巴对“收入”和“支出”负责

导入在阿米巴经营，如何看待收入，这是个要点。通常，在制造业企业，将产品销售给客户之后，销售收入是作为销售部门的业绩来记录的。但是这样做的话，制造部门也就只能是个成本中心。

实际上，制造业企业的生产制造部门是一个只要努力就能做出很多利润的宝库。如果能让生产制造部门拥有结算意识，那么就会有许许多多全新的创意被发掘出来，公司的业绩也就能得到很大的改善。生产制造部门每天都为了提高生产效率和降低成本而努力，而销售部门也为了不让生产制造部门的努力白白浪费而努力获取新的订单。

阿米巴经营之所以能够做到这一点，主要是因为阿米巴的生产现场是紧密地伴随着市场价格的波动而运作的。首先，市场价格出来之后，为了按照这个市场价格或者比这个市场价格更低的价格做出产品，生产制造部门与销售部门紧密联系、相互出谋划策。而如果市场价格持续下降，为了确保利润，则加大力度强化降低成本，进一步提高产能，实在不能保证利润的话，当然也会考虑从此产品的竞争中退出。即便是一流的大企业，有时候也不能及时发现某种产品实际上已经是赤字产品，由于没有发现而进行持续生产，结果到期末的时候终于发现问题所在，却为时已晚，形成了巨大的赤字。这种情况在阿米巴经营里面是不可能发生的。

由于生产现场是伴随市场价格的波动来运作的，因此阿米巴的生产现场是需要对利润负责的。一般来讲，将生产制造部门设定为成本中心，将销售部门设定为利润中心的企业有很多。在这样的企业里，对利润负责的只有销售部门，而生产制造部门则只需要在设定的目标成本范围内制造出产品。但市场价格是多变的，而一旦设定好的目标成本却不太容易随着市场价格的变动而改变，因此在当今市场价格多变，而且波动幅度比较大的今天，这样的企业就很难确保其利润。

我们的想法，就是生产制造部门应该紧密观察市场价格的变动，并为了保证利润及时地灵活地做出相应的调整。

因此，在阿米巴经营里面，成本计算也是由生产制造的阿米巴来进行的。在一般的制造企业里，距离市场很远的财务部门按照往年的成本信息来计算出成本，并设定一个降低×%来作为目标成本，交给生产制造部门执行。销售部门则在这个目标成本的基础上乘上利润率，作为销售价格来销售产品。实际上，这样的成本计算方法早已经不能适合当今的时代，生产制造部门不能针对市场价格的变化及时地做出调整。所以一些企业的某些产品，本来是盈利的，但由于市场价格突然下跌而突然变成了赤字产品，而企业自身却因没有及时察觉而持续地进行生产，导致赤字规模越来越大。

产品的价格实际上是由顾客决定的。顾客不接受价格，一切都是空谈。而且本来价格就不是累加出来的成本乘上利润率而算出来的。顾客肯出钱购买的价格就是市场价格，而厂家必须以此市场价格为前提，来考虑怎样进行生产制造才能保证利润。

还有就是一般在企业里，销售价格和利润管理等，只是销售部门一小部分人在考虑。实际上，企业提供产品和服务能获得的利润额，往往受到销售价格的左右。如何定价，这的确是决定公司业绩的重大事项，因此并不能因为销售部门说一句“卖不掉，需要降价”就能把价格降下来。稻盛先生曾经说过这样一句话：“决定价格的时候，需要找到一个点。这个点，顾客高兴，厂家也高兴。”这个点具体在什么地方，这实际上需要经营者找出来。经营者需要听取生产制造部门和销售部门的意见，并定出这个价格。这就是稻盛先生所说的“定价为经营之本”的含义。

当今时代，市场价格变化多端难以捉摸。怎样才能迅速地对应这些市场价格的变化，正是企业立于不败之地的关键。我们经常听到有企业家说“生产制造部门和销售部门的关系不好”这样的话，但在阿米巴经营，由于销售部门和生产制造部门的命运是连在一起的，因此他们之间的关系非常融洽。

## 公司内部交易价格根据市场价格决定

前面已经介绍过，阿米巴之间产品的移动，是根据企业内部交易制度来进行处理的，然而这个时候的企业内部交易价格是如何决定的呢？

比如某个制造企业的生产现场有ABC三道工序。首先，前面工序的阿米巴C通过采购部门购进原材料，并对其进行第一道工序加工。加工成的半成品则卖给中间工序的阿米巴B。阿米巴B从阿米巴C那边买进半成品，再进行一道加工，之后再卖给后面工序的阿米巴A。最后，阿米巴A将产品加工成完成品，在规定的期限内交付到仓库。等将货物发给客户之后，交易就算完成了。企业内部交易价格的确定，则取决于阿米巴之间的交涉和谈判。

比如在像京瓷一样根据订单排产的企业，销售部门的阿米巴想从客户那里拿到1000万日元产品的订单。在对获得订单初有眉目的时候，销售部门的阿米巴则事先跟生产制造阿米巴A一起讨论预定的订单数量和价格，并由阿米巴A作出一张报价单交给客户。与此同时，在生产制造部门，以阿米巴A为中心，阿米巴B和阿米巴C三方通过谈判和沟通来决定内部交易价格。那时，阿米巴的领导者必须对能降低多少成本、提高多少产能、获得多少利润等有大概的了解。就从销售阿米巴从客户那里拿到订单的那一刻起，生产制造阿米巴的生产也就正式开始了。

当我们分别看一下每个阿米巴的收入的时候，首先，销售阿米巴对订单总额按照一定的比率收取销售手续费，假如这个比率是5%的话，那销售阿米巴的收入就是50万日元。再看生产制造，阿米巴C的生产总额是其对阿米巴B的内部交易总额，阿米巴B的生产总额是其对阿米巴A的内部交易总额，阿米巴A的生产总额是订单总额的1000万日元。实际上，那里面已经包含了支付给销售阿米巴的手续费。因此我们可以看出，企业内部交易价格也是根据市场价格来决定的，根据这个市场价格，阿米巴之间以各自的利益最大化为目标进行内部交易和买卖（见图1-11）。

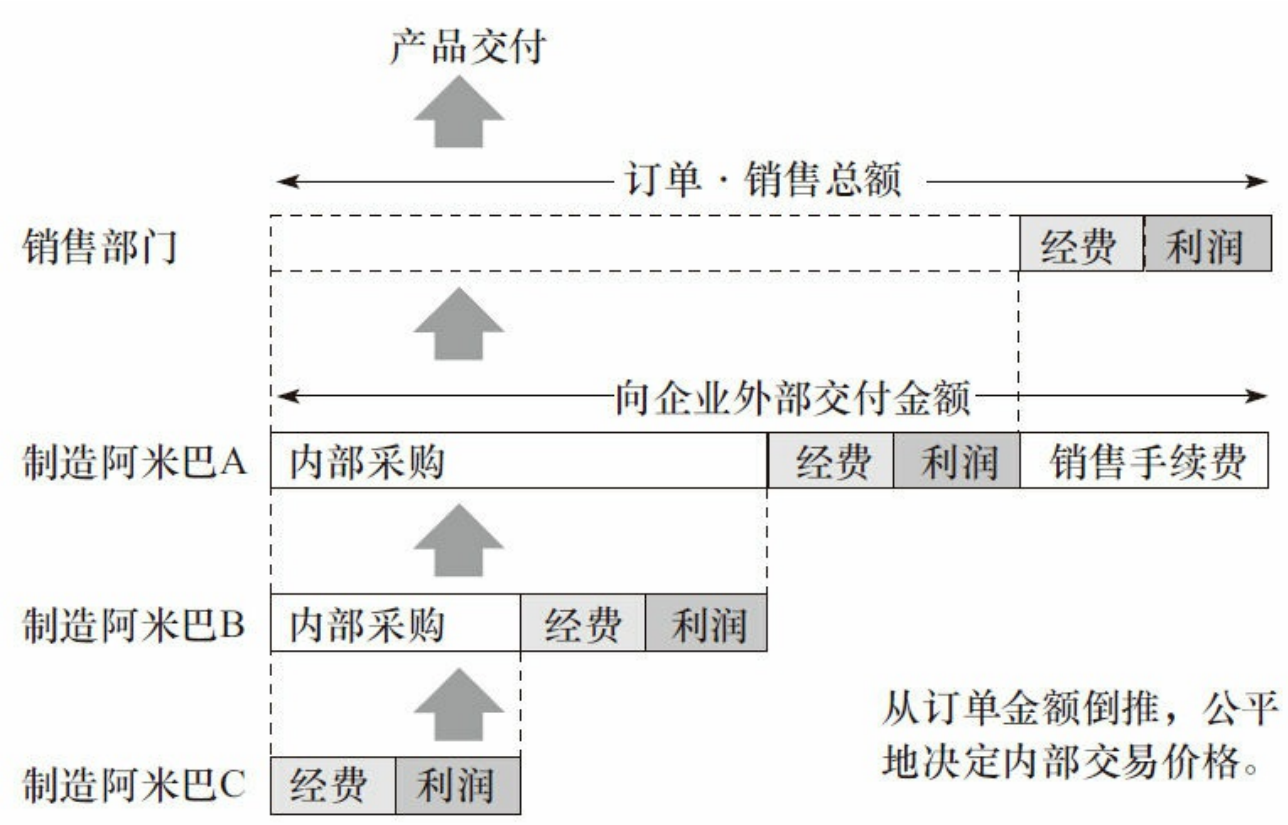



图1-11　企业内部交易机制

## 服务业也适用公司内部交易

制造业企业的话，企业内部交易机制比较容易想象，服务业却没有制造业企业那样的进行产品生产的工序。所以在服务业企业说起内部交易，估计比较难理解。实际上，服务业企业也有结算部门，也是在各个部门的共同努力下才创造出销售额的。因此如果也把它看作一个交易过程，那在服务业也可以构建像制造业一样的内部交易机制。

让我们来看一个医疗机构的例子。实际上，在医院第一次导入阿米巴经营是在8年前。到如今已经有30多家医院导入了阿米巴经营，现在基本上每家都有不错的经营业绩。在日本，医疗费的价格作为医疗报酬，是由国家规定的。一般企业如果要进行内部交易的话，需要决定内部交易价格，在医疗这个行业里，政府规定了从医疗行为到医疗材料价格的所有明细，因此可以说，在医院实行内部交易制度相对比较容易。这是我们第一次在医院导入阿米巴经营的时候认识到的。

医院的结算部门有内科、小儿科、外科等诊疗科，每一个都是一个阿米巴。图1-12是整容外科的例子。来了患者，整容外科就先把收入计入自己阿米巴的名下。患者当中有的需要进行X射线检查，有的可能需要CT检查等，如果发生了这些检查，那么整形外科阿米巴就必须向放射科等相关部门支付检查所需要的费用。这个费用的价格被称为“医院内合作对价”。对于各个诊疗科的阿米巴，医院内的其他部门都在支持着它们的运转，因此它们需要对这些部门支付相应的对价。

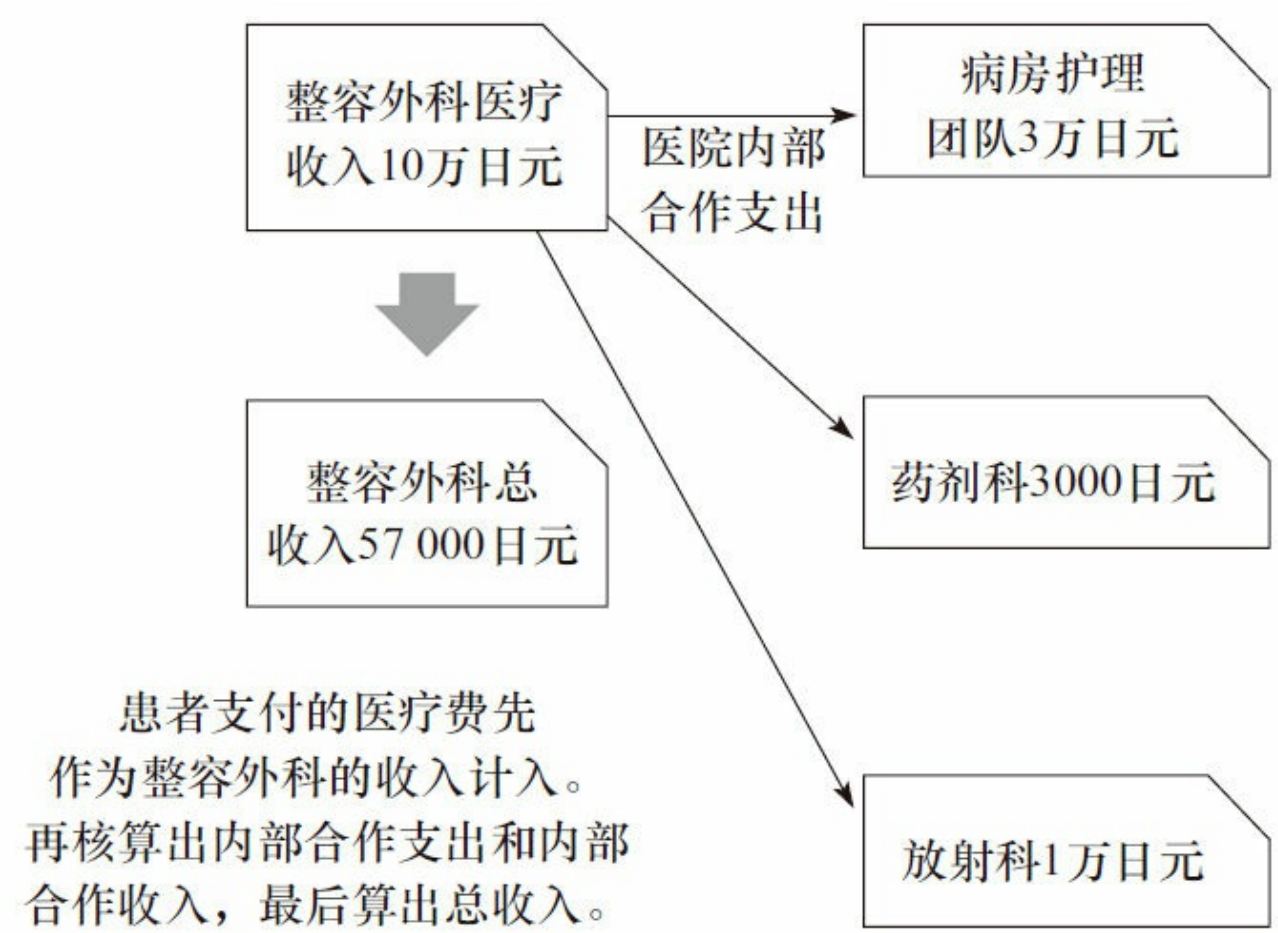



图1-12　医院内部的合作对价机制

本来也是可以用“内部交易价格”这个名称的，但服务业里面并没有真正的货品的移动，因此比起“买卖”和“交易”来讲，“合作对价”更容易理解一些。

在每个诊疗科，根据患者的具体情况，可能会需要医院内部其他诊疗科，或者护理部门、康复中心等部门提供医疗服务帮助，我们把这些帮助看作内部交易。

因此，在服务业，只要引入“合作对价”这个概念，我们就可以活用内部交易制度。在第2章我们要介绍的日航，也导入了合作对价这个概念。实际上，我们之所以能够在日航导入这个概念，是因为之前我们在医院里有了导入阿米巴经营的经验。

## Master Plan是必达目标

虽然各个阿米巴都是独立进行经营和核算的，但不是说经营成果是黑字有盈利就可以。每个部门、每个阿米巴都需要完成公司设定的年度目标，这个公司设定的年度目标被称为Master Plan（基本计划）。

Master Plan是经营者与各个部门的负责人，以及每个阿米巴的领导者一起参与制定的年度总目标。这个目标一般是根据上一年度的实际值和其他各种因素设定出来的，但其中也不乏被大幅提高、野心勃勃的目标值。经营者提出公司全体的发展方针“希望公司能够发展到这个水平”之后，各个部门负责人就开始根据经营者提出的方针，一边认真听取现场阿米巴领导者的意见和建议，一边在获得阿米巴领导者认同的前提下设定这个Master Plan。最终，每个阿米巴的经营目标通过部门负责人和阿米巴领导者双方的沟通确定下来，进而确定公司全体的经营目标。Master Plan里面最终确定的差额收益和单位时间附加价值，是公司全体在本年度必须完成的目标。

公司全体的Master Plan设定好之后，部门级别和现场阿米巴级别的目标值也就自然而然地被设定出来。对于阿米巴领导者来讲，阿米巴的目标值就是年度内的必达目标，领导者必须计划好一年的绩效方针和计划，每个月需要做到多少，并根据计划将结算表里面需要事先确定好的数据做好记录。这些数据则被称为“预定”。

拿家庭收支来讲，如果要购买一栋新住宅，就必须有计划地存钱。比如今后5年要攒出首付的600万日元，那么每年就需要存款120万日元。而每年如何做出120万日元的盈利，这个实施计划就是Master Plan。120万日元，换算到每个月的话就是10万日元，为了攒出10万日元，家庭成员（阿米巴的成员）就必须进行各种各样的努力，如减少下馆子消费、节省电费水费，或者是到外面打点零工等。

然而，日常的家庭生活有时候也会遇到一些突发事件，比如突然有亲朋好友

红白喜事的开支，这就可能会导致实际支出超出“预定”的开支计划。这时，为了调整这些误差，就需要阿米巴的成员共同将“预定”和实际值进行比照，分析其中差异出现的原因，并讨论出填补这些差异的对策。

阿米巴经营的循环如图1-13所示。

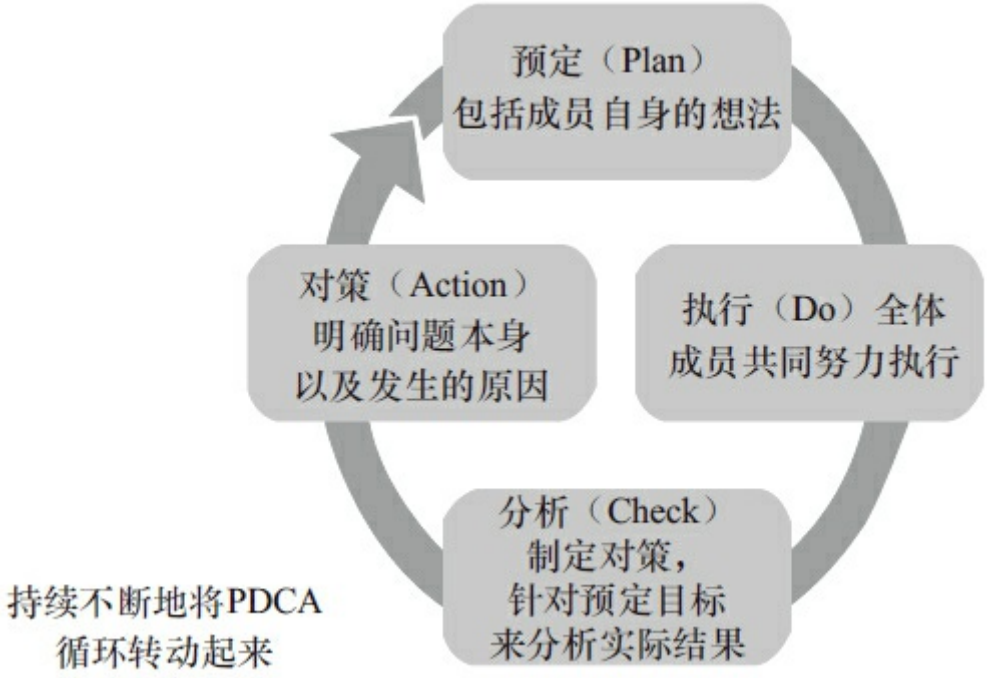



图1-13　阿米巴经营的循环

## 开会不仅仅确认数字，也确认个人决心

如果用体育竞技打个比方，公司和每个阿米巴实际上可以看成每年参加12次比赛。每个月的月末判定胜负，下个月的月初，公司全体和每个阿米巴的实际成绩正式揭晓。实际成绩正式揭晓的会议，就是在每个月月初召开的绩效报告经营会议。这是总经理主持的公司级别最重要的会议之一。

通常，会议的参加者有总经理，各个高管，各个部门的经理等。为了参加这个会议，各个经理必须事先在各自的部门内部与各位经理和主任们确定上个月的收支状况、收支差异、原因分析，以及制定出改善对策等。

会议开始后，首先会要求各个经理汇报上个月的实际绩效，并发表当月的计划预定。如果每个部门都顺利达成了上个月的计划目标，那么会议会进行得非常顺利；如果有没有达成目标的部门，那么相关部门的经理需要具体解释其经营业绩未达标的原因和接下来的对策，并需要得到经营者的认可。实际上，经营者和高官们并不会很简单地就认可和同意部门经理的辩解。在京瓷公司，没有一般企业都在实行的预算制度。在Master Plan里面的确有年度经费预定额，而且金额是按照项目详细地制定出来的，但那仅仅是预定而已。如果无法通过提高销售额来填补目标值与实际值的差异，那削减经费开支便成了当然的选择。

一般企业里实行的预算制度，对我们而言是很难理解的。经费预算一旦确定下来，基本上都会被按照预算好的金额消费掉，达成经费消耗目标，而销售额和利润的目标却被认为是完不成也是没办法的目标。也就是说，经费的预算，成了部门开销的权利。而且，如果不将经费预算全都花完，来年的经费预算就有可能减少，因此就会出现虽然销售额的预定目标没达到，但预算的目标一定会全都花完的奇怪现象。实际上，企业这样的预算制度，正拖了企业绩效上升的后腿。在阿米巴经营里面，阿米巴领导者的第一目标，就是实现在Master Plan里确定的利润计划。

在我们为企业导入阿米巴经营的时候，由于企业的经营者不了解最初的导入会议应该如何来操作，所以一般是由我们来主导第一次的导入会议。对于经营者来讲，最大的工作和任务，就是对企业的所有员工宣讲自己达成经营目标、实现企业伟大愿景的梦想，激发出整个企业各个现场的士气和实现目标的紧张感。能将自己的梦想慷慨激昂地表达出来并让员工心醉的经营者，才是合格的经营者。接下来重要的工作，就是围绕实际绩效和工作目标计划进行提问。提问时，不能只是确认收支分析报告和对策是否已经准备妥当，还需要问出比如“你到底想怎样”这样的涉及部门经理或领导者自身意愿、梦想的问题。也就是说，通过提出“希望你们能用这样的思考方式来考虑问题”等这样的引导问题，让单纯的“报告”会上升到“表决心、鼓士气”大会的高度。这样，员工们就会感受到，不仅仅是将目标完成了就结束，“总经理的目标并不是仅此而已，而是在追求更高的目标。如果要实现那个更高的目标，为公司的发展做出贡献的话，下半年的单位时间附加价值就必须再增加××日元”。也就是说，能不能让出席会议的各级管理者和阿米巴领导者们有不满足于现状的意识和决心，这很关键。只要做到了这一点，经营者的意图和决心就能够通过各级部门负责人和阿米巴领导者而渗透到全体员工。

Master Plan与一般企业“预算制度”的区别，如图1-14所示。

预算制度……以销售为中心的收入和全部门的经费计划。

预算确定的经费必定全都被花费掉，而销售额和利润的计划目标却不一定按照计划被完成。

Master Plan……全部门的收入、经费、利润的计划

图1-14　Master Plan与一般企业“预算制度”的区别

阿米巴领导者对提高销售额、实现利润负责。经费是为了确保利润而花费的东西，如果不能按计划完成利润目标，即便是Master Plan记载了有关费用项目，也

不能执行。

## 阿米巴组织运营的心得

在阿米巴经营里面，各个阿米巴的销售额和经营利润，合计起来就是公司全体的销售额和经营利润。每天，阿米巴实时的收支状况会统计并展示出来，到了一个月的后半期，阿米巴领导者就能大概知道月初设定的目标值是否能够顺利完成。也就是说，阿米巴的领导者和成员都能随时随地地把握自己阿米巴的经营状况。如果目标达成并不是很顺利，那阿米巴的领导者就必须组织大家一起出谋划策，考虑增加利润的方法并执行。一般来讲，阿米巴的领导者都是现场的系长或现场主管级别的员工。增加利润的方法总结起来有三个：①增加销售额；②削减经费开支；③减少劳动时间（提高单位时间附加价值＝提高生产效率）。

每个阿米巴的领导者都会与其阿米巴成员一起从这三个方面进行努力和奋斗。经过这样的经验积累，公司可以培育出大量拥有经营意识的人才。

在阿米巴经营里面，即便Master Plan记载并确认了某些经费项目，也会有因为阿米巴的利润状况、事业环境的变化而不允许被执行的情况。因为那仅仅是预定，状况发生改变了，预定也要发生变化。

阿米巴虽然是一个小小的组织，但其领导者必须认真地、全身心地去经营它。能够支持这些现场的领导者成长为优秀的经营人才的，就是在京瓷集团长年孕育而成的京瓷经营哲学。其中最具有代表性的就是“稻盛经营十二条”和“六项精进”。

经营十二条根据重要性排序。第一条“明确事业的目的与意义”，在京瓷集团，就是要明确京瓷的经营理念“在追求全体员工物质和精神这两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展做出贡献”。

第五条“销售最大化、经费最小化”，在本书中已经提到了。销售额能够增长三成，但如果经费也同样增加的话，那最终就等于没有多赚钱。尤其是在一些企业

里，经费的预算一旦决定了，就成了当事部门的权利而被坚决地消化，因此如果这个时候销售额不能按照预想增加，企业只能陷入赤字，这就是大部分企业容易犯的错误。

“销售最大化、经费最小化”，看似简单，实际上一语道出了企业经营的真谛。只要能够彻底地做到它、实现它，企业就会获得越来越多的利润。

第六条“定价即经营”也已经在前面提到过。定价的高低，直接关系到销量和利润率。如果在价格决定上犯了错误，那么经营将陷入困境。在阿米巴经营里，结算部门都是以市场价格为导向的，因此各个阿米巴的领导者都像是在头上装了价格天线，对于原材料的价格、以及加工外包的价格、竞争对手商品的价格等都非常敏感。在进行企业内部交易、与其他阿米巴的领导者进行交涉谈判的时候，对影响价格决定因素的了解是不可或缺的。

第八条“燃烧的斗魂”，有人看了可能不知道这到底是什么意思。实际上，经营者需要具有强大的战斗勇气和气魄。在经营一个企业的时候，经常会陷入“前进也是地狱，后退也是地狱”这种进退两难的境地。一边要保护好自己企业的员工，一边还要去战胜一切艰难险阻，这时没有强大的斗志是不行的。另外，要成为领导者或经营人才，还需要拥有内心的善良，以及诚实的心。这就是第十一条所强调的。

经营十二条和六项精进（见表1-1和表1-2），实际上强调的是一些做人的道理。要成长为经营者或者经营人才，首先必须要有这样的价值观、伦理观。如果没有优秀的品格，就不可能成长成为“人上人”。

表1-1　稻盛经营十二条

| |
|---|
| **第 1 条　明确事业的目的意义** |
| 确立正大光明、符合天理大义的崇高目的 |
| **第 2 条　设立具体目标** |
| 始终与员工共享既定目标 |
| **第 3 条　胸中怀有强烈的愿望** |
| 要怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望 |
| **第 4 条　付出不亚于任何人的努力** |
| 一步步踏实工作，付出不懈努力 |
| **第 5 条　销售最大化、经费最小化** |
| 利润无须强求。量入为出，利润将会随之而来 |
| **第 6 条　定价即经营** |
| 制定价格是领导的职责。价格应制定在顾客乐于接受、公司能盈利的交汇点上 |
| **第 7 条　经营取决于坚强的意志** |
| 经营需要足以洞穿岩石般的坚强意志 |
| **第 8 条　燃烧的斗魂** |
| 经营中需要不逊于任何格斗场上的坚强斗志 |
| **第 9 条　临事有勇** |
| 不能有胆怯的举止 |
| **第 10 条　不断从事创造性的工作** |
| 日复一日，年复一年，始终坚持改革改良，在创意上下功夫 |
| **第 11 条　以关怀之心，诚实处事** |
| 买卖是双向的。要使包括对方在内的所有人皆大欢喜 |
| **第 12 条　保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世** |

表1-2　六项精进

**1. 付出不亚于任何人的努力**

痴迷于工作，热衷于工作，并付出超出常人的努力，这会给我们带来丰硕的成果

**2. 要谦虚，不要骄傲**

成功的人，是那些内心具备燃烧般的激情和斗志，并能做到谦虚内敛的人。即使成功了，也不能忘掉谦虚

**3. 要每天反省**

“是否傲慢？”“有没有让别人感到不愉快？”“是否有卑怯的行为？”“是否有利己的言行？”回顾自己一天的言行，确认是否符合正确的做人原则。每天的反省可以抑制自己的邪恶之心，让良心更多地占据我们的心灵

**4. 活着，就要感谢**

人无法独自生存。我们能够生存下去，正是因为有了身边所有环境因素的支撑。坦诚地对目前拥有的东西表示感谢，并将这种感谢之心用“谢谢”的话语或者笑容向周围的人们传递。这样做可以使自己和周围的人更加平和、更加幸福

**5. 积善行、思利他**

世间存在着因果报应的法则，要多思善行善。善，就是指待人亲切、正直、诚实、谦虚等，这也是做人应有的最基本的价值观。每天都思善行善，你的命运就会朝着好的方向转变

**6. 不要有感性的烦恼**

每个人都会失败。我们都是在不断失败的过程中成长起来的，只要深刻地反省了，之后就不能再为此烦恼，必须义无反顾地走向新的起点，开始新的生活，这是十分重要的

## 支撑阿米巴经营的“经营哲学教育”

前面已经介绍过，在阿米巴经营里面，阿米巴的领导者都有一个根据Master Plan设定出来的关于利润的必达目标。每个阿米巴领导者都想更多地创出利润，这虽然是好事，但如果因此走火入魔，只关注自己阿米巴的利润，那对公司全体来讲也可能带来不好的影响。

在实行内部交易的时候，稻盛先生如是说：

在阿米巴经营，最终的销售价格是与市场价格直接联系在一起的，如果我们不能在每月都在下降的销售价格的基础上倒推设定出合理的内部交易价格，那我们的阿米巴经营就不能正常地运营。

因为各个部门的负责人都非常重视自己部门的结算和利润，所以比如原材料部门的人会尽量提高原材料的内部交易价格，相反，生产部门则希望以尽量低的价格来购买原材料。同样，所有的部门都希望从前道工序中用便宜的价格买入，然后用尽可能高的价格向后一道供需卖出。大家都这么思考的话，肯定会发生矛盾。

这个时候，根据个性不同，每个负责人表现出来的言行也不同。容易恼怒的人，嗓门大的人，这样的人就会胁迫前道工序的人，或者威逼后道工序的人，让他们用高价购买自己的产品，或让他们用便宜的价格卖给自己原材料。为了避免这样的事情发生，让公平的经营能够开展起来，我们就必须重视负责人的人性。

不论是部门之间的内部交易，还是公司经营全体的运营，这里都需要正确的人性。什么才是正确的，什么才是公平的，我们需要不断地扪心自问。

摘自《阿米巴经营学》（KCMC）。

在京瓷集团，判断事物正确与否的标准，不是得失，而是善恶。也就是说“作

为人，何为正确”这种道德观和伦理观。这些内容被总结成“京瓷的经营哲学”，并通过教育培训向全体员工渗透。京瓷的经营哲学，描述了作为一个企业，作为一个人，应该是一种怎样的姿态，以及要达到这种姿态而需要遵循的行为规范。假如某个员工被发现有“只要自己好了万事就OK”的这种态度，那在京瓷集团，估计他得到的评语会是“欠缺作为领导的资质”。

京瓷集团的经营理念是“在追求全体员工物质和精神这两方面幸福的同时，为人类和社会的进步发展做出贡献”。物质和精神两方面幸福的追求，指的是追求工资奖金等经济上的安定，同时也追求通过自己的工作实现自我价值，体会到对生活和工作的激情，从而达到内心深处的丰富。为了将这条经营理念渗透到公司的每一个员工和每一个角落，稻盛先生在自己日常的工作中不断地向员工们宣讲和灌输他的思想，而“京瓷经营哲学”就是对他的这些思想的总结。

京瓷的经营哲学基本上是不对外公开的。原因是，每家公司的经营哲学是其公司自己创出的东西。但这么说的话我们没有办法想象它到底是什么东西，所以在表1-3和表1-4里，我将经营哲学里面的精华部分摘抄出来，并做了注释。

表1-3　京瓷的经营哲学内容介绍（一）

| | |
|---|---|
| **经营之心** | • 全体员工共同参与经营 |
| • 以心为本开展经营 | • 统一方向 |
| • 光明正大地追求利润 | • 重视独创性 |
| • 依照原理，遵循原则 | • 玻璃般透明的经营 |
| • 贯彻顾客至上原则 | • 志存高远 |
| • 以大家族主义开展经营 | **为了度过美好的人生** |
| • 贯彻实力主义 | ◎提高心性 |
| • 重视伙伴关系 | • 与“宇宙意志”相和谐的心性 |

（续）

| | |
|---|---|
| • 以爱、真诚以及和谐的心性为本 | • 注重公私之别 |
| • 以纯洁的心灵描绘愿望 | ◎达成新目标 |
| • 拥有纯朴的心性 | • 抱有渗透到潜意识之中的强烈而持久的愿望 |
| • 必须始终保持谦虚 | • 追求人类的无限可能性 |
| • 深怀感谢之心 | • 拥有挑战精神 |
| • 始终保持乐观 | • 成为开拓者 |
| ◎精益求精 | • 认为不行了的时候才是工作的开始 |
| • 为伙伴尽力 | • 坚持信念 |
| • 构筑信赖关系 | • 乐观地构思，悲观地制订计划，乐观地实行 |
| • 贯彻完美主义 | ◎战胜困难 |
| • 认真努力，埋头苦干 | • 具有真正的勇气 |
| • 脚踏实地，坚持不懈 | • 燃起斗志 |
| • 自我燃烧 | • 自己的路自己开拓 |
| • 热爱工作 | • 做事要言出必行 |
| • 追求事物的本质 | • 深思熟虑直到看到结果 |
| • 成为旋涡的中心 | • 不成功绝不罢休 |
| • 率先垂范 | ◎思考人生 |
| • 使自己保持紧迫感 | • 人生·事业的结果＝思维方式 × 热情 × 能力 |
| • 在赛台的中央交锋 | • 认认真真地度过每一天 |
| • 直言不讳 | • 心想事成 |
| • 作出无私判断 | • 描绘梦想 |
| • 具备均衡的人性 | • 动机至善，了无私心 |
| • 与知识相比，更应注意实践 | • 小善似大恶 |
| • 不断从事创造性的工作 | • 度过能够自我反省的人生 |
| ◎作出正确的判断 | • 以纯真之心走人生之路 |
| • 以利他之心为判断基准 | **在京瓷，人人都是经营者** |
| • 大胆与细致兼备 | • 定价为经营之本 |
| • 以“有意注意”提高判断力 | • 追求销售额的最大化，经费的最小化（量入为出） |
| • 坚持公平竞争的精神 | • 每天都需进行核算 |

（续）

| | |
|---|---|
| • 贯彻健全资产原则 | • 贯彻现场主义 |
| • 以将来进行时看待能力 | • 重视经验 |
| • 使目标众所周知，贯彻始终 | • 制造完美的产品 |
| **关于开展日常工作** | • 倾听产品的声音 |
| • 提高核算意识 | • 贯彻一一对应原则 |
| • 以节俭为本 | • 贯彻双重确认原则 |
| • 按所需数量购买必需物品 | • 简单地看待事物 |

表1-4　京瓷的经营哲学内容介绍（二）

**以心为本开展经营**

京瓷是从一无资金、二无信用、三无业绩的小作坊开始出发的。可以依赖的只有技术和相互信任的28个伙伴

为了公司的发展每个人都尽心尽力，经营者为了回应大家的信赖而拼命努力，一起工作的伙伴相互信任，抛开私利私欲，全体员工都愿意在这家公司工作，努力将公司建成最棒的企业。京瓷就是朝着这样的目标而进行经营的

常说人心叵测变幻无常，但同时也是世上最坚硬的东西。正因为我们将心与心之间坚强的联系作为我们经营企业的基础，才有了京瓷今日的发展

**以利他之心为判断基准**

我们的内心里面，有“自己好了万事OK”的利己之心，也有“宁可牺牲自己也要帮助别人”的利他之心。如果用利己之心作为判断标准，我们就只会考虑自己，得不到任何人的帮助，以自我为中心，视野会变得狭窄，就容易做出错误的判断

相反，如果我们用利他之心作为判断的标准，“为他人着想”，周围的人也会非常愿意伸出援助之手。不以自我为中心，视野自然变得开阔，就更容易做出正确的判断

为了把工作做得更好，不能只考虑自己，而是要考虑周围的人，应该把为他人着想的“利他之心”作为判断的基准。

**人生·工作的结果＝思维方式×热情×能力**

人生和事业的结果，可以用思维方式、热情和能力这三个要素的乘法来计算

其中，能力和热情，都是在0分到100分来评分，因为是乘法，比起自认为自己能力强而不努力工作的人，那种认为自己能力有限，因此比任何人都努力工作的人往往能够作出巨大的成就。这个结果上再乘上思维方式。思维方式是人生的态度，所以是在负100分到正100分来评分。因此思维方式可以让人生和事业的结果发生180度转向

因此可以说，一个人拥有正确的思维方式，比什么都重要

在京瓷的经营哲学里面，最具有代表性的一条是“人生的方程式”，就是“人生·事业的结果=思维方式×热情×能力”。

比如，有一个员工A，头脑非常聪明，也有很强的能力。但如果他由于过分地相信自己的能力，而不认真热情地工作，比如说能力是90分，而热情只有40分，两者相乘结果是3600分。还有一个员工B，能力假如只有60分，但工作热情非常高，那B的结果呢？每天早起晚归工作到深夜，努力将自己的工作做得更好，并努力将其付诸实践，周围的人也都能感受到他的热情和干劲，那我们可以给他的热情打80分。那么B的最终结果就是4800分。也就是说，能力差一点的B的得分却要

高一些。

计算“人生·事业的结果”还需要一个要素，就是“思维方式”。这个要素的分值不是在0~100，而是负100~正100。总是带着否定的批判思维看问题的人，得分为负，总是乐观向上、正向积极，在思考问题的时候总是向积极方面去努力的人，得分为正。也就是说，这个方程式是在提醒我们：思维方式是最重要的。换句话说，即便能力不是那么强，只要思维方式正确了，那不论是人生还是事业，都能取得巨大的成就。也正是为了让员工们都有做人的正确思维方式，我们进行了经营哲学的教育。

稻盛先生在京瓷的创业期和成长期遭遇过各种各样的困难。在历经磨炼之后他领悟到：人心非常孱弱且容易受伤，不可依赖，但一旦它们被强大的信赖关系连接在一起，那将是强大无比、无坚不摧的力量。此后，稻盛先生就开始了以心灵为基础的经营实践。每当面临困难再到战胜困难的时候，他扪心自问事业和人生，最终形成了京瓷的经营哲学。

用一句话来概括京瓷的经营哲学，可以这样说：“具有普遍性的正确做人的判断标准”“禁止私欲膨胀”“不骗人”“不说谎”“做正直的人”。这些都是小时候每个人都能从家长和老师那里学到的做人应当遵守的简单的道德观和伦理观。京瓷公司就是用这些道德规范来经营企业的。

另外，经营哲学还强调了“企业为了达成目的目标所需要的思维方式”“为了让公司成为可以信赖和尊敬的公司的思维方式”“做人的正确的活法和姿态”等。就像人有人格，公司也有公司的品格。我们的目标就是将公司发展成为一家受世人尊敬的拥有高贵品格的公司。

在京瓷集团，公司向每个员工都发放一本《京瓷经营哲学手册》，并利用各种各样的机会组织大家进行学习和讨论，以此来渗透我们的经营哲学。在这本手册里，每一页都有一条经营哲学和对此经营哲学的解释。集团公司的每个现场基本上都会在早会上选出一条经营哲学，大家一起讨论，加深理解。只有让所有员

工都能理解其中深层次的含义，制定经营哲学才会有现实的意义。

比如有这样一件事情。有一个客人提出希望购买我们的一套产品，而公司的销售人员则对客人真诚地说："再过一个月我们会有一个展示会，在展示会上这套产品会有优惠价。所以如果您不是急需的话，可以在那个时候购买。"客人听了当然十分高兴："感谢您告诉我这么好的信息，多谢！"结果那位客人在展示会当天来到会场，竟然一下买下了两套产品。站在客人的立场上，同样的产品如果知道了在一个月之后的展示会上能更便宜地买到，那肯定会为之前花了高价买入而感到遗憾。我们的销售人员非常正直地把信息告诉客人，这竟然为公司带来了两倍的销售量。

京瓷的经营哲学里强调"要以利他之心作为判断标准"。实际上，我们的内心里面，有"自己好了万事OK"的利己之心，也有"宁可牺牲自己也要帮助别人"的利他之心。如果用利己之心作为判断标准，那我们就很难接受周围的帮助，变得以自我为中心，视野也会变得狭窄，就容易做出错误的判断。从我的经验来看，那些能力强的人往往会有这种倾向。可能他们对自己的判断能力有着很强的自信吧。

相反，如果我们用利他之心作为判断标准，周围的人也会非常愿意伸出援助之手。不以自我为中心，视野向外扩展变得开阔，就更加容易做出正确的判断。

培养阿米巴的领导者，经营哲学是必修课。阿米巴的领导者必须自我约束，拥有谦虚的心和正确的伦理观。"不说谎，不骗人，做正直的人"，这些小学生都知道的单纯的伦理观，实际上是非常重要的。也许这个时候有人会说："这个不用说，我们都明白"。

但是，知道与执行之间，存在着天壤之别。脑袋里面非常清楚，但在实践的时候，一不小心头脑就会被利己之心占据。所以我们不仅仅通过早会和学习会，也会特意提供一些反复学习经营哲学的场合，让经营哲学不仅仅是公司的思维方式，而渗透到公司内每一个人，成为每个员工内心的思维方式。

以前，我曾经读过一本关于美国陆军军官西点军校的书，上面介绍了西点军校必须遵守的要点，主要内容是“士官候补学生不说谎，不骗人，不偷窃他人的东西。看到他人有这样的行为也不能视而不见”。这句话是入学后第一年要学的基本内容。如果有人违反，那么这个人就会被勒令退学。

我当时看了非常吃惊。西点军校是美国超一流的大学，与哈佛并驾齐驱，为世界培养出了许多超一流的人才，毕业生里面甚至有人当过总统。能在这所大学里学习的人，一般出身比较富裕，来自美国中产阶级以上的家庭。在这样的家庭里，家长每到星期天会带着孩子一起去教会，听牧师讲耶稣、讲基督的教诲，接受应该如何做人的教育。长大到西点军校之后，却要再学一遍。相信在日本应该没有实施这种教学内容的大学吧。

在京瓷集团，我们非常重视公平、公正、正义、勇气、诚实、忍耐、努力、博爱等单纯的价值观教育。正是因为我们非常重视这些基础内容的渗透，我们的阿米巴经营才能正常地运转。

## 作为领导者应有的姿态

在阿米巴经营，怎样做才算是合格的经营者和阿米巴的领导者？将这个问题弄明白很重要。仅仅业绩好，作为领导者来讲是不全面的。更重要的是，在于他是不是受人尊重，是不是能够理解并实践作为行为规范的我们的经营哲学。

对刚刚上任阿米巴领导者的人，我一般会跟他们强调他们的任务有下面两个。

作为阿米巴领导者的第一个任务，是“让部下幸福”。那么，什么才是“部下的幸福”呢？其实很简单，就是“保证部下们的生活”。为此，阿米巴的领导者就必须与部下团结一致，努力工作，改善提高自己阿米巴的经营业绩，努力创造利润。只有创造了利润，公司才能有钱给员工发工资，这其实就是“保证部下们的生活”了。

阿米巴领导者的第二个任务就是一定要让部下有目标、有干劲、有梦想。这里的目标不仅仅是指提高销售额、提高利润这样高大上的目标，比如在店铺里面，经常进行整理整顿，始终保持店铺的整齐美观这样的小目标也是很好的。只要有目标，并努力朝着设定的目标奋斗，部下就能够在这个过程中成长，大家就都能感受到幸福。再就是“让部下拥有自己希望实现的梦想”。人生在世，如果拥有梦想和希望，人的潜力就会沸腾起来。只要拥有实现梦想的心，人的能力将不可估量。

再讲一点就是我的期待，我期待阿米巴的领导者能够从“管理者”转变成为“保卫集团的真正的领导”。日本航空的植木义晴社长也曾经说过，在日航员工们的意识改革逐渐推进的时候，管理者们的思维方式也都发生了巨大的变化。在日本航空就任管理职位成为管理者，部下少则10多人，多则40多人。在以前，成为管理者，做的工作当然就是“管理”的工作。从上级那里接到指挥命令之后传达给部下，督促监督他们来完成。然而这种做法和思维方式，在我们对日航进行重建的过程

中发生了改变。现在日航的管理者，既能理解经营者的想法，又能将部下紧紧地团结在一起，自己能作为领头人牵引整个组织向正确的方向前进。他们不是单纯的“管理者”，而是组织的守护者、组织的引领人。如果能培养出这样的领导者，企业经营者将无后顾之忧。

在京瓷公司，我们就是将这样的内容反复地教给阿米巴的领导者们，并让他们在实践中磨炼和成长。

# 第2章　被称为日航复活原动力的阿米巴经营

## 重建日航的开始

从2010年1月开始的两年，我作为日本航空的财务总监代理和副社长，跟随稻盛先生一起参与了日本航空的重建。记得刚刚进入日航的时候，员工们给我的第一感受就是：大部分员工都是诚恳正直的，而且都很优秀。同时我也有了一个很大的疑问："为什么有这么多优秀员工的企业，却会落得这般田地？"

2009年12月初，稻盛先生接到了日本政府和企业再生支援机构"重建日航"的邀请。尤其是企业再生支援机构曾经这样说：日航重建的总指挥，需要满足三个条件：非运输业的经营者；在国内外有很高的知名度且有创业经验；有经营大企业的实战经验。能满足这三个条件的，非稻盛先生莫属。

但是当初，稻盛先生以"完全不了解航空业，不能胜任"为由多次拒绝邀请。12月中旬，在京瓷总部有一个会议，我也出席了。会议结束后，稻盛先生突然叫住我说："他们请我去重建日航。如果我答应他们，你会跟我一起来吗？一个星期之后给我答复。"这让我十分震惊。

与京瓷的业务完全不沾边的公司，想要重建并不容易，还是不要去趟这个浑水比较好。这是我当时的想法。但如果稻盛先生要去的话，那我也义不容辞。12月下旬，我去了东京的京瓷总部，见到了稻盛先生，跟他说："名誉会长您一定要去的话，我必定跟随。"

但在心里面，我实际上是在想我们还是不要去吧，因此我也没办法说出"一定交给我来做"这句话。在我来看，当时我应该是表达了"很勉强的答应"。

稻盛先生笑了笑，说："真的啊，太谢谢了。马上就会有企业再生支援机构的人过来，我们一起坐下来聊聊。"

“啊！”

我已经惊讶得说不出话来了。

从1月初开始，我们跟企业再生支援机构进行了多次交流和沟通，最后在2010年1月13日，稻盛先生最终正式决定接受邀请，去重建日航：“自己可能会心有余而力不足，但一定为日航的重建工作全力以赴。”2月1日，稻盛先生和我，还有稻盛先生的老秘书大田嘉任先生，我们三个人第一次来到日航总部，日航重建的序幕拉开了。

经过艰难的思想斗争之后，稻盛先生毅然受命重建日航，据说主要有如下三个原因。第一，如果日航重建失败，那这可能会对本来就不太景气的日本经济形成更为沉重的打击。第二，保住日航员工的工作，这非常重要。当时，破产前的日航一共有约5万名员工，虽然因公司破产不得不裁员1万多人，但还会剩下3万多人。为了保住这3万多人的工作，必须搏一把。第三，日航如果破产，从日本航空界消失，那日本的航空界就会剩下一家大公司也就是全日空公司；如果日航能够实现重建，跟全日空公司竞争，这对日本的国民来讲是有利的。如果没有竞争，在价格和服务的改善上，国民就可能得不到更多的实惠。深思熟虑了这三点，稻盛先生决定竭尽所能、不遗余力，全力以赴重建日航。稻盛先生担任日航的会长，我和大田先生分别担任财务总监代理和会长助理，三个人开始了对日航的重建。

那时，媒体等都对日航的重建持不看好的态度，认为要在短期内解决日航长期以来积攒下来的重症顽疾，不是一件容易的事情，因此各方都认为重建工作不会成功，日航可能会面临第二次破产。因为的确很难，媒体这样评价也是常理之中。

## 不仅建框架也要铸灵魂

日航一直以来在人事政策、飞行线路计划的合理化、高效率地配置飞机等方面都存在着严重的问题，但这些问题长期以来根本没有得到解决。在带着这些重症顽疾进入2000年之后，又遭受恐怖事件多发、SARS流行、新型流感传播等问题的影响，直接导致旅行需求直线下降，日航的经营也开始恶化。2008年遭遇雷曼兄弟金融危机之后，燃油费用直线上升，日航本来就脆弱的经营体制不堪一击，最终落得破产清算的境地。

就这样，航空业经营管理经验全无的稻盛先生，带着京瓷集团的两个董事，以及根据自己经验创造的经营哲学和阿米巴经营，来到了经营问题堆积如山的日本航空。大田先生负责通过经营哲学的教育来改变日航员工的思想意识，我则主要负责将部门结算制度导入日航的每一个部门。

图2-1描述的是日航2007年3月到2013年3月的合并绩效。从这张图中我们可以看出，由于日航进行了酒店业务的调整，比起2007年的最高营业额，目前日航的营业额减少了1兆1000亿日元，但营业利润却比以前有了大幅度的提高，已经成长成了一个高收益率的企业。

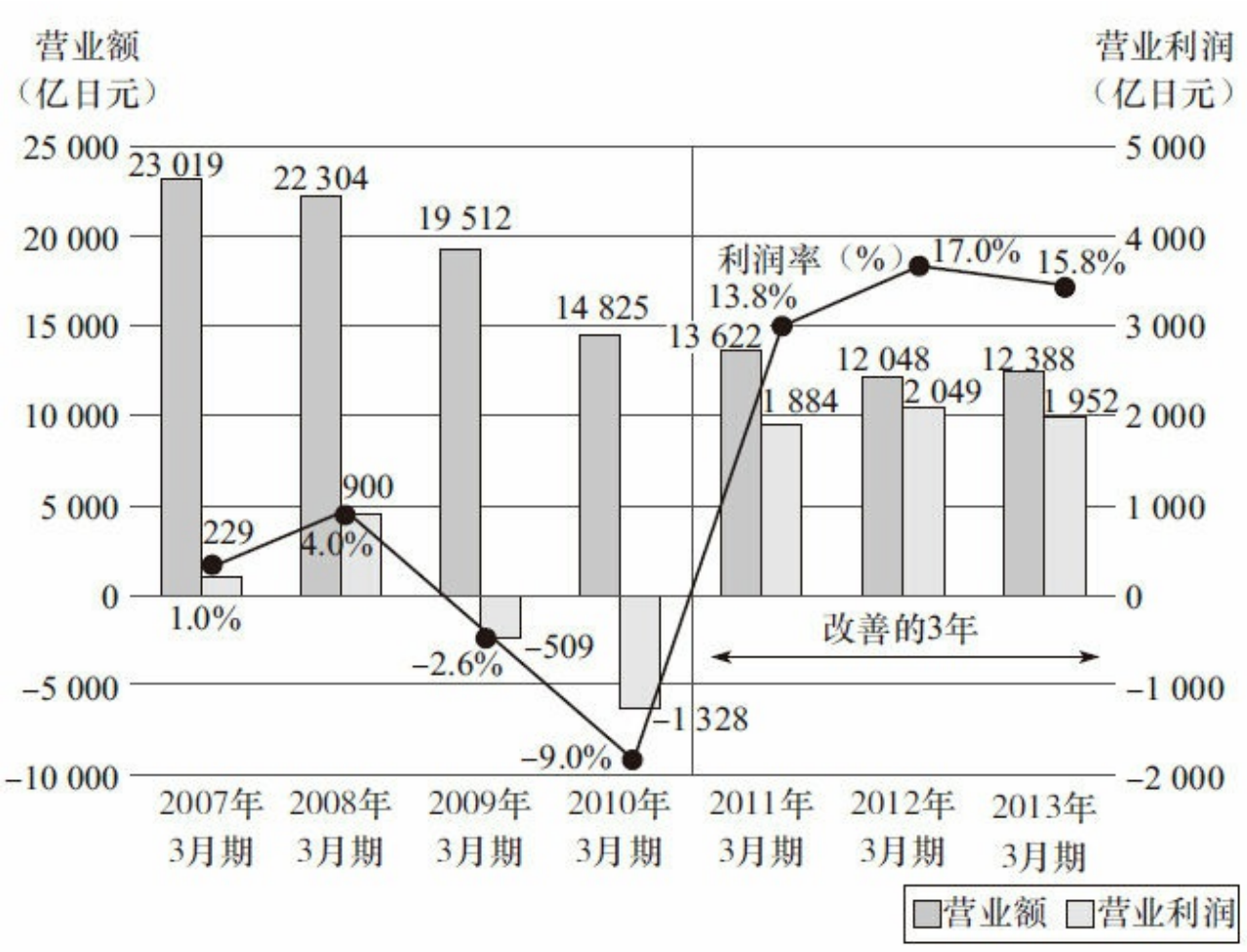



图2-1　日航的绩效推移

2013年3月的业绩，由于受到日元贬值和燃油费上升，以及波音787机型停飞等影响，虽然出现了营业额上升而利润额减少的现象，但也实现了营业额为1兆2388亿日元，营业利润1952亿日元。可以说这三年，日航的经营业绩是非常稳定的。

实现了日航成功重建的稻盛先生在2013年3月卸任日航总指挥。对此，日航的植木义晴社长曾多次被媒体追问："接下来的日航会怎样？日航会不会回到破产之前的状态？"对于这些追问，植木社长非常清楚明了地做了回答："日航已经不会再变成以前的样子了。"他之所以能够这样坚定地回答，主要原因在下面这段文字当中。

关于这次日本航空的重建，如果是稻盛先生之外的经营者来做总指挥，会不

会必定失败呢？实话实说，可能也不会失败。但至少可以确信，日航应该不会是现在这个样子。

很多人都说："问题成堆、无药可救的日航，就因为来了一个总指挥，竟然可以有这么大的变化。"事实看来，的确是只要有那种"意识"，即便是稍微多花一点时间，发生变化是必然的。

还有很多人问："稻盛和夫名誉会长到日航三年，日航和日航的员工在什么地方变化最大呢？"如果用一句话来回答，可能回答"结算意识提高了"会比较容易理解。但我想说，最大的变化应该是员工们的内心变得美丽了，而内心的变化，让我们的一切变得更美好。

摘自：机关杂志《盛和塾》123号。

植木社长所说的"结算意识提高了""员工们的内心变得美丽了"，到底是什么意思呢？接下来我就详细地为大家介绍日航重建的全过程。

## 赴任日航后我的感受

在赴任日航之后，我们在日航进行了全面的访谈调研。稻盛先生、我和大田先生，三个人走遍了从飞机维护工厂到机场，与现场的员工彻底地了解日航运营的现状。在集团公司总部，我们也对近100家子公司的社长进行了个别谈话，了解了日航，也了解了航空产业。因为我们都是航空产业的门外汉，而且面对的是一个5万人的大型企业组织，因此我们必须要把握企业的真实情况。

通过访谈，我对日航的最大的感受就是：在对于企业经营的最基本认识上出问题了。

首先，从在京瓷成长起来的我的角度来看，在日航，不能马上得到关于经营状况的必要数字信息。每个月的利润表基本上要晚两个月才能出来，100家关联公司每个月的资产负债表竟然都没有，而且竟然都不知道到底是哪个经营干部在对公司的利润负责。

日航集团有一个预算管理制度。作为营业额的收入预算由销售机票的销售部门和负责货物运输的货物运送本部决定，而经费预算则在集团所有部门展开。经营企划本部负责把握集团的整体，经营权力似乎都集中在这个本部里面，但他们并不对集团公司的利润负责。营业额目标即便没有达成，也几乎无人问津、无人负责，而经费则总是被彻底消化，且没有负责检查经费开支是否合理的部门。对于一直以来实行部门结算制度的我来讲，这种经营状况着实让我非常震惊，却是事实。

日航的高管、干部们都认为“比起利润，安全优先”“作为一个公共交通机关，即便是赤字航线，也应该坚持飞行”。直到后来稻盛先生给他们指出“想要保持安全飞行，是不是需要资金呢”，他们当中很多人才意识到利润的必要性，而在当初，几乎没有人认识到这一点。

破产前日航的干部和员工们之中，多数人都认为日航是代表日本的航空公司，他们是带着骄傲和自豪来工作的。因此，即便是赤字航线也坚持飞行，比起利润，安全更重要这样的想法是日航干部们的基本想法。各个部门的任务，就是充分利用预算好的经费，切实地将工作做完，而且没有人怀疑这里面是不是有问题。在我们访谈的时候，多次被告知“这是公司的常识”。我们注意到，公司总部的工作人员和现场的员工之间基本上没有任何交流和沟通。

还有，几乎所有日本航空的干部都认为公司不可能倒闭破产，认为如果出现问题的话，“政府不会袖手旁观”。这种想法不仅仅在公司总部，在100家关联公司都是这样。而且关联子公司的经营更是完全依付集团公司，没有人想去改善公司的经营情况。

面对这样的日航，我无语了：“日航里面没有真正的领导，而且关于企业经营最基本的思维方式也是错误的。”（见图2-2）

- 在日航没有经营所必需的数字
- 经营干部都不知道谁在为利润负责
- 用预算制度进行经营。各个部门的工作就是执行预算（经费）
- 公司总部与现场的交流和沟通几乎不存在
- 包括高管在内，没有人认为日航会破产

▼

日航里面没有真正的领导

关于企业经营最基本的思维方式是错误的

图2-2　我在日航的感受

## 首先从改变员工的意识入手

在稻盛先生决意就任日航会长之前就跟我们说过："如果我答应他们去重建日航，我能带给日航的只有迄今为止我们做过的用来改变思维方式的经营哲学和阿米巴经营。"如何将这两个内容在日航集团实施和渗透，这对我们来讲是最大的课题了。

重建工作具体开始之后，我们最初的工作，就是进行"通过经营哲学来改变干部和员工的思想意识"的改革。2010年4月15日，我们召集了日航集团的所有执行董事，总部的各个部长到一起进行了一次讲座，稻盛先生做了演讲，题目是"用正确纯粹且强烈的意识与不懈的努力，来确保事业的成功"。

对于我们重视经营哲学的宣讲和教育，最初，日航的高管和管理者们大都是持怀疑态度的。在经营干部当中，也有人开始叹气："精神论能拯救日航吗？笑话。"实际上，这也在我们的预料之中。经营哲学的主要内容，就是从小每个人都从父母和老师那里学过的做人最基本的道德观和伦理观。他们肯定在想：作为可以代表日本的大企业日航的高管，如今再来听这些三岁小孩都知道的东西，能有什么用呢？事后，稻盛先生也跟我说："他们虽然在听，但他们的脸上都写着：把小孩子学的东西拿出来跟我们讲，有意思吗？"

在第1章中介绍过，人生和事业的结果，是思维方式（－100~＋100）、能力（0~100）和热情（0~100）的乘积。这三者当中最重要的就是思维方式，因为只有思维方式的得分有可能是负值。

日航集结了大量有能力又有热情的员工，但为什么会破产倒闭呢？那是因为他们的思维方式是负值的缘故。即便再有能力和热情，如果思维方式是负值，那最终结果肯定是负值。经营哲学是能够将思维方式的方向彻底改变的处方。我们确信只要思维方式能够变成正值，他们本来就都有能力和热情，最终肯定会做出巨大的成绩。

开始的时候，我经常对日航的员工这样说：“现在日航有今天，就是你们每一个人的随心所欲造成的。每个人都认为只要自己做好自己的工作就行了，而这样做的最终结果，就是公司整体亏损，导致公司破产倒闭。所以现在想重建日航，你们就不能以自己为中心各自为战，而是要为我们整个公司来思考、来行动。怎样才能形成考虑整个公司经营的心理习惯呢？这就需要我们来学习教我们应当如何做人的经营哲学，因为我们的思维方式需要从根本上得以改变。你们可能觉得经营哲学里面的内容都是最基本的东西，大家都知道，但知道与实践之间其实存在着天壤之别。人都是这样，即便知道是不好的事情，有时候也会自然而然地去做。所以我们必须反复学习，争取达到在无意识的情况下也能做出正确的事情。”

## 运用京瓷版聚餐会提高日航凝聚力

之后，稻盛先生对日航的高管和一般干部、员工进行了十多次的演讲。只要有时间，稻盛先生就亲自奔赴东京的羽田机场和成田机场，到现场与员工们直接对话，并不断地跟他们强调“航空业在根本上还是一种服务业”。

结果过了不到两个月，日航的高管、干部和员工竟然开始认真地学习稻盛先生的教导。周末时间，有的高管还主动自主地集结起来，开始组织学习会，讨论稻盛先生的经营思想和经营哲学。

针对经营干部的经营哲学学习会，按照1个月17天、1天3个小时的强度举行。学习会上，先听稻盛先生的演讲，之后就是聚餐会。每个人每次交1000日元的参加费用，一边喝着罐装啤酒，一边与稻盛先生讨论。实行这种聚餐会，目的是把日航干部和员工的内心集中到一起。每个人都敞开心扉，真诚地交换意见和想法，激烈地进行讨论。通过这样的促膝交谈，经营哲学得以慢慢渗透，这原本是在京瓷才能见到的场景。

有时候我们还会举行夜间学习会。做法跟经营哲学学习会差不多，结束之后也是放松的聚会。大家都围坐在榻榻米上，干部、员工进行积极热烈讨论的同时，加深相互之间的信任关系。终于有一天，对经营哲学的学习一直持坚决否定、刀枪不入态度的那个干部过来坐到稻盛先生身边，说：“迄今为止是我错了。从小从父母和老师那边学到的这些做人最基本的东西，实际上完全没有做到。”可以说，京瓷版聚餐会，确实让日航的经营干部们的心团结到了一起。

## 经营理念的刷新和日航哲学的诞生

于是终于有一天，有一个干部提出来：“让我们一起来重新制定日航的经营理念吧。”于是，以当时的大西贤社长（现任日航会长）为中心，选出了部分干部员工，开始了重新制定日航经营理念和日航哲学的工作。

现在，日航集团的企业理念是：

日本航空集团，在追求全体员工物质和精神这两方面幸福的同时，

为顾客提供最优质的服务。

提高企业价值，为社会的进步和发展做出贡献。

“设定光明正大、符合天道大义的高目标，并在全体员工中进行共享，这可以将全体员工的心凝聚到一起，为实现设定的目标共同前进。”

怀着上面的目标，稻盛先生积极地通过对日航干部、员工灌输经营理念和经营哲学的方法来推行意识改革。

日航哲学的内容如表2-1所示。为了制定日航哲学，京瓷公司进行了全面的配合和帮助。日航哲学的内容的确是以京瓷哲学为基础设定的，但京瓷哲学的内容仅仅是基础，尤其是“第二部分为了建成伟大的日航”之中，记入了很多日航干部和员工经过多次讨论而确定的内容。与京瓷哲学一样，日航哲学也被做成一个小册子，集团成员人手一本，在早会上轮流诵读，并通过学习会、研讨会的形式实现在整个集团各个角落的渗透。

通过学习会，迄今为止相互不认识、没有说过话的员工之间的交流机会增多了，会议主办者也刻意策划一些跨部门的学习会和研讨会，这不仅增强了对经营理念和经营哲学的渗透，同时也大大增强了企业内员工之间的交流和沟通。

表2-1　日航哲学概要

| |
|---|
| **第一部分　为了度过美好的人生** |
| 第 1 章　成功方程式（人生事业的方程式） |
| 人生・事业的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力 |
| 第 2 章　拥有正确的思维方式 |
| 用正确的做人道理来判断 |
| 保持谦虚和坦诚的心 |
| 小善似大恶，大善似无情 |
| 简单地思考问题 |
| 拥有美好的心灵 |
| 总是开朗且乐观向前 |
| 在赛台的中央交锋 |
| 兼容并包 |
| 第 3 章　带着热情，持续日常的努力 |
| 认真努力地工作 |
| 有意注意地工作 |
| 追求完美 |
| 积累简单的努力 |
| 自我燃烧 |
| 第 4 章　能力必定会提高 |
| 能力必定会提高 |
| **第二部分　为了建成伟大的日航** |
| 第 1 章　每个人都是 JAL |
| 每个人都是 JAL |
| 率先垂范 |
| 关系到尊贵生命的工作 |
| 将为顾客着想贯穿始终 |
| 用真实的想法来碰撞 |
| 成为旋涡的中心 |
| 充满感谢 |
| 第 2 章　提高结算意识 |
| 追求销售最大化、经费最小化 |
| 光明正大地追求利润 |

（续）

提高结算意识
以正确的数字为基础进行经营
第 3 章　同心协力
实现最完美的交接
将现场主义贯彻到底
朝着同一目标齐心协力
将实力主义贯彻到底
第 4 章　形成燃烧的集团
拥有强烈持续的愿望
有言必行
永不放弃直到成功
拥有真正的勇气
第 5 章　不断创新
今天比昨天好，明天比今天好
坚持思考，直到得出结果
果敢地挑战
乐观地构思，悲观地制订计划，乐观地实行
迅速决断，迅速实施
具有崇高的目标

## 着实执行再生计划

在推行员工意识改革的同时，我们也积极地调整了日航内部的各种管理制度，为阿米巴经营的导入做好了准备。

日航实行预算制度，本来应该从这个预算制度入手进行改革，但我们在来日航之前，企业再生支援机构已经根据原有的预算制度制订了再生重建计划。这个再生重建计划的主要内容如表2-2所示。

表2-2　日航再生重建计划的主要内容

• **飞机机种数量的减少**

让包括 747-400、A300-600、MD-81、MD-90 在内的 103 架飞机退役。飞机机种数量由现在的 7 种减少到 4 种

• **机材的合理化**

更多地引进效率性比较高的小机型 737-800，并在国际线推进战略机型 787 的引进

• **实现航线网的合理化**

日本国内航线保持一定规模；国际航线以欧美和亚洲航线为中心，休闲航线强化檀香山航线和关岛航线

• **将经营资源向航空运输事业集中**

将经营资源向航空运输事业集中，卖掉周边事业领域的子公司。在货物运输事业，停飞货物专用机，综合利用客运机的货舱

• **构建灵活性较强的组织和经营管理体制**

消除企业组织内部的重复组织和重复机能，设立对航线收支负责的新部门，实现航线、部门的损益责任明确化

• **机场体制的大幅缩小（机场成本结构改革）**

缩小办公场所的使用面积，缩减经费的浪费。积极与其他航空公司合作共同负担业务经费，削减仓库数量，降低租赁成本费用

• **设施改革**

公司房地产租赁租金的降低，使用面积的重新核算

• **人员削减**

通过提前退休、子公司卖出等措施来削减日航集团员工总人数。从平成 21 年度末的 48 714 人，到平成 22 年度末减少到 32 600 人

• **人事工资福利制度的改订**

以法定或市场一般工资水准为基础，将工资水平和福利水平调整至行业必要水平，并对制度实行根本的改革

• **燃油税、机场税等的削减**

迄今为止由于日航支付的国内外飞机燃油税、机场着陆费等已经超出了平均水平的 10%，因此对于相关企业和机构提出降低标准的要求

• **各种成本的压缩**

将各个部门的采购部门统一到总公司里来，实现采购一元化。积极研究现金以外的金融资产的燃油交易，强化风险管理

稻盛先生当时也确信“按照再生重建计划一步一步做下去，日航可以实现重建”，因此在我们进入日航的第一年（2010年），我们以着实执行再生重建计划为主要目标，将工作的重心放到了经费的削减上。

根据规定，日航的每个本部按照年度和月度制定自己的预算，长期以来的实践使得日航各个部门的预算制定得非常周到细致。本来如果要导入部门结算制度的话，需要把各个部门的收支情况严格地进行审核检查，但需要比较长的准备时间。因此我们改变策略，只是要求财务部门做出每个月的利润表。然后根据Master

Plan制定年度预算，再根据每个月的利润表做出每个月的结算表，并将这些资料指定为绩效报告会的必须资料。绩效报告会是集团公司级别的，各个本部汇报自己业绩和经营结果的经营会议。最初，这个会议的目的是“推进经费削减”和“提高干部的数字意识”。记得在第一次召开这个绩效报告会的时候，稻盛先生说了下面的一段话：

“‘预算’这个词不好。经费的预算一般都会被按照预定花得干干净净，而销售额和利润却很难达成。我们找别的词来换掉‘预算’这个词吧。”

于是，在稻盛先生的授意下，日航内部取消了“预算”这个词，而开始使用“计划”。实际上，这并不只是用词的变更。在实际的运用上，我们也做了以下规定：经费虽然有开支计划，但如果经营业绩和结果不理想，经费也不能100%都用光。我们是想通过这个词的变更，让全公司的员工都能认识到一点：公司的思维方式发生变化了。

在绩效报告会上，我们要求各个部门经理针对各自的年度计划和当月的实际结果，逐条逐项详细解释两者之间产生的差额。至今我也非常清楚地记得第一次绩效报告会是在2010年5月26日召开的。

## 激怒稻盛先生的会议发言

为了不在会议上丢人现眼，参加绩效报告会的各位部门经理都在会前进行准备和演练。当时的样子就像是在进行国会答辩，发言人的身旁有专人为其准备材料和数据。

当时发生了这样一件事情。看到一位本部长在报告其部门绩效的时候态度极不严肃，似乎是在说与他本人无关的事情一样，稻盛先生生气地批评道："你报告起绩效来好像跟你自己无关，在说别人的事情一样，这么惨淡的业绩，就是你这样的人领导的结果！"结果那位部门经理也不示弱，反驳道："这样的结果不是我的原因。"听了他的反驳，稻盛先生大怒，脸颊也气得通红，怒声吼道："就是你的原因！"

就这样，在一开始稻盛先生听干部们报告的时候，经常会火山爆发："你是经济评论家吗？！"之所以会这样，是因为稻盛先生对每一项工作总是"动真格的"，这里不允许有任何开玩笑的成分。在稻盛先生的经营哲学里面有一条是"完美主义的原则"，不允许丝毫的暧昧和妥协，所有工作必须在每一个细节都做到完美。因此报告人的绩效，如果没有达标的话，自然是要被训斥的，即便是达到了预期目标，有时也会被稻盛先生指责"根本没有把握住真实的情况吧"。也许，日航的高管和干部们在以前从来没有被这样骂过吧。

在跟日航的干部交流的过程中，我注意到一件事情，他们总是会说这样一个词"trade-off"，意思就是说"A这种做法也不错，但如果选择做A，那就只能放弃B了"。可能在以前的日航，如果想进行一些新的尝试，但只要有人说出trade-off这个词，那估计新尝试的方案就会不了了之。选择了这个，就只能放弃那个，鱼和熊掌不能兼得，非常合情合理，优秀的人更容易认同。

但如果trade-off这个词在京瓷集团说了出来，那估计周围的反应会是"那肯定就是两个都做啦"。也就是说，要找出可以同时实现A和B的方法，并付诸实际行动，

这样改革才能有巨大的前进。棒球选手也一样，只会打直线球而不能打弧线球的人，成不了优秀的一流选手。因此每当我听到trade-off这个词，我都会对对方说：“这个词是阻碍改革推进的词，还是不要再说这个词比较好。”

## 意识改变，现场就改变

经历过几次绩效报告会之后，日航的干部们回到部门之后开始努力起来：最后的经营数字尽可能地做得更好一点，经费削减尽可能地做得更加到位一些。他们的努力很快就以成果的方式显示出来，尤其是经费削减，几乎每天都有新的削减改善方案出台。由于每一位本部长都亲自到现场对经费削减进行详细的调查研究，发现了问题则在现场及时进行解决，于是成果更是非常明显。由于亲自做足了功课，干部们在绩效报告会上的报告也变得更加游刃有余，报告内容变得丰富真实起来。

比如负责管理飞行员的航运本部，因为有非常明显的人员过多、机构臃肿的问题，被认为是最难实现经营黑字的部门。但在航运本部明确和理解了各个经营数字的内容和情况之后，积极寻找对策，比如实行将多余飞行员派去支援其他航空公司等各种各样的方法，最终竟也实现了经营结算的黑字化。

绩效报告会结束之后，为了促进公司内部各个部门之间的沟通和交流，我们一般都会组织聚餐交流会。

在以前的日航没有召开过这样的绩效报告会。经营会议一般是由各个部门经理各自大概地介绍部门的情况。部门经理谈到经费也是只讲一个部门的总额，具体项目以及各项目的明细金额自然无从知晓。现在，各个部门经理每个月都会详细审阅部门的利润表，为了弄明白一笔账甚至亲自前往现场查看，听取现场员工们的意见，并积极带动大家共同来寻找解决问题、改善现状的方法。这样，上下级之间的交流越发活跃，而经费的削减也实现了巨大的飞越。

稻盛先生将这个绩效报告会定位为“日航最重要的会议”，一次会议基本上连续召开三天，而且稻盛先生本人一次都没缺席，全都参加了。迄今为止的日航经营会议，一般是讨论如何按照预算来开展工作；现在的绩效报告会上，讨论的内容则变成了“如何削减经费、如何增加利润”。

在执行再生重建计划之后，由于我们关停了大量赤字航线，所以公司整体的营业额大幅减少了。即便是销售额减少，也一定要把日航的盈利体制确立起来。所以只有将事业本身的收益性提高。我最初盯上的，是公司各种物品的采购。

在当时的日航，各个事业部在自己预算范围内拥有自由决策权，一个经理都有几千万日元的审批权。在购买所需要的物品和材料的时候，部长签署的支付票据最后被传到资金课，而全公司每个月加起来竟然有1万多张，而且支付票据的内容是什么，支付是否合理，竟然没有人来检查。

## 一年削减800亿日元的成本

员工们都习惯了预算制度的执行，因此在预算制度中确定的预算额度，便成了部门的专权。尤其是到了期末，为了达到将所有预算都用完的目的，甚至将预算项目进行更改和调整。对于各个部门的预算我们做了调研，虽然没有发现违反纪律的开销，但在填写票据的时候，经费项目的混乱屡有发生。其中原因不是因为缺乏相关经费项目的知识，而是为了消化预算而故意进行的调整。

为了消除这种混乱的现象，我们在总公司设立了采购本部，将集团公司的采购权全都集中到了这里。超过30万日元的采购需要采购本部来核对和执行。采购本部则对各个部门提出来的采购申请进行审批，看看是不是真的需要购买，看看是不是有更便宜的价格，可以说是对部门的采购设置了一道关卡。因为采购本部的审查特别严格，甚至在公司里被开玩笑地称为“不让采购本部”，但由于此部门的设立，集团公司在一年内竟然削减了800亿日元的经费开支。

经费削减取得了如此巨大的成果，估计最感到吃惊的应该是日航的员工。记得我们刚开始进行经费削减的时候，有一位部长当时跟我说：

“森田先生，这10年来，日航可以说在经费节约和人工费削减方面都做了很多努力，现在连奖金都没有。所以我们现在能够削减的东西已经没有了。都削减成这样了，你还要让我们削减，还怎么削减呢？”

但是，那位部长在绩效报告会的时候看到经费削减项目越来越多地被报上来，利润当然随着经费的削减而逐渐增大，他终于改变了自己的想法。公司有了利润，公司内部的气氛就会变得活跃，就会形成一种不论什么事情都向着积极的方向考虑的气氛。利润让员工有了活力、有了干劲。

## 为了导入部门核算制度而进行的组织改革

在对日航员工进行经营哲学渗透的同时，为了真正在日航导入阿米巴经营，我做了一些准备工作，主要有两个内容：一个是为了导入部门核算制度而进行组织改革，另一个是在日航内部构建了能迅速将经营数字汇总出来的机制。

日航的组织改革，实际上是从2010年4月开始的。要实行部门结算制度，首先要解决的问题是将哪些部门设定为对利润负责的部门。最初，我想以飞机起降的机场为中心来构建这个组织体系，但后来随着研究和认识的深入，我发现航空业最重要的地方可能是在航线设计上。于是我就开始着手设计将航线设计部门作为关键部门的组织体系方案。稻盛先生也让日航的经营层、企业再生支援机构分别设计了组织体系方案，然后我们在一起对比这三个方案，进行了多次讨论。最后通过比对，大家一致认同了我提出的方案，日航的组织体系改革由此开始了。

之后，日航的组织改革就紧锣密鼓地开始了。5月，我们在日航设立了以40岁左右的管理者为中心的“组织改革项目小组”，对具体的组织体系进行了细化和最终确定，7月，制定出了组织体系改革报告书，8~12月，以经营高管为中心讨论并决定了集团公司的人事调整，最后于12月具体完成了组织体系重建。

日航新组织的诞生是在12月中旬，但由于部门结算制度的系统当时还没有准备好，所以新组织的正式运转是从2011年4月开始的。

## 设立单独为利润负责的新部门

图2-3显示的是日航组织体系改革前后的状态。乍一看似乎改革前与改革后差不多，但实际上部门的功能和职责都完全发生了变化。首先，将整个企业组织分成了结算部门的“事业部门”和从侧面支援结算部门的“事业支援部门”两大类。事业部门有航线统括本部、旅客销售统括本部和货物运输事业本部，并设定新设立的航线统括本部为旅客运送事业的中枢部门。

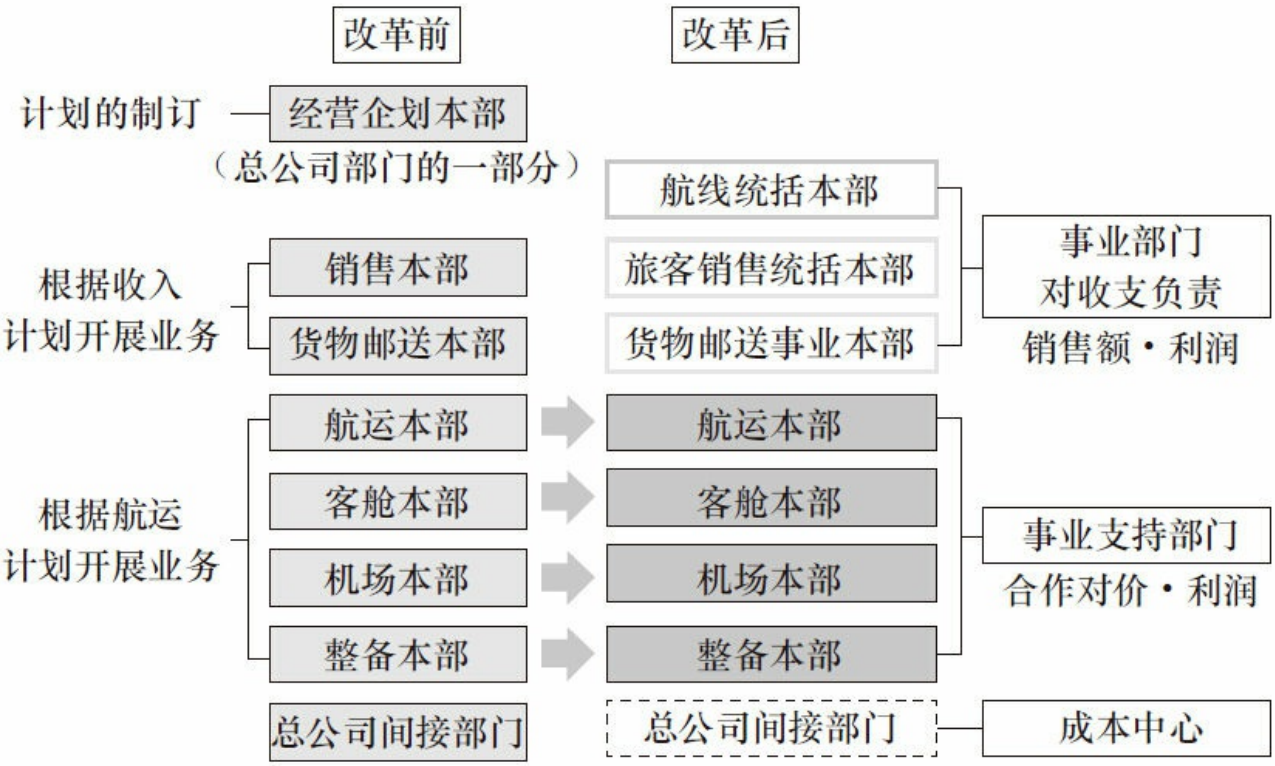



图2-3　日航的组织改革（2010年12月实施）

航线统括本部将旅客机票销售额作为收入，并负担飞机航行要花费的所有成本，而收入和成本的差额就是航线统括本部的利润。航线统括本部与集团公司的所有其他部门紧密联合制订航线飞行计划，从开始策划到实际航班起飞，对整个过程负责，并时刻关注自己的利润。这样的组织体系的建立和运营，在日航诞生以来据说还是首次。在航线统括本部的下面，又分成国内航线本部和国际航线本部。

事业支援部门则包括航运、客舱、机场、整备等各个部门，为了航班的顺利起飞和运行，向事业部门提供必要的人才和服务的支援，作为补偿，他们从事业部门那里获得合作对价。合作对价是我们在医疗机构导入阿米巴经营的时候使用的概念，通常适用于服务业等看不到产品的行业，比起制造业的“公司内部交易”，在服务业使用“合作对价”这个词则更容易理解。在医疗机构导入阿米巴经营的经验，竟然在这个时候派上了用场。

再来看一下“合作对价”的具体内容。在运行某一次航班的时候，航线统括本部把运行必要的航空器材（经营企划本部＝总公司间接部门的一部分）、运航乘务员（运航本部）、客舱乘务员（客舱本部）、整备人员（整备本部）等从他们所属的各个部门那里抽调出来，制订航班运行计划，这就能形成一个商品。负责销售此商品的是旅客销售统括本部。对各个相关部门支付的合作对价，则是根据航班事先确定好的。

旅客销售统括本部把这次航班的座位销售给旅行社或个人乘客，并从销售总额中获得销售手续费作为收入。从销售收入中扣除支付给旅客销售统括本部的手续费，剩下的就是航线统括本部的实际收入。

本来，事业支援部门是成本中心，但由于我们导入了“合作对价”（在制造业则类似于内部交易）这个概念，它们能够作为结算部门来管理自己的收支情况了。飞行员也好，客舱乘务员也好，地勤人员也好，整备人员也好，都进行自我结算自力更生。全员参与的经营才是阿米巴经营。让每个部门都自力更生，这样看上去似乎有些残酷，但它们如果能感觉到自己为小集团，为阿米巴的收入做出贡献的话，则更容易燃起斗志。另外，我们将公司总部的间接部门设定成了完全的成本中心。

从新组织体系诞生的12月起，各个部门都开始围绕如何运转自己的阿米巴而活动起来。阿米巴经营出乎意料地迅速发挥出其威力，就算是在据说从来没有出现过盈利的2月，竟然作出了黑字。

## 设定每一次航班的成本和各种服务的单价

在进行组织改革的同时，我还进行了另外一项工作，就是思考和设计如何“把握每一个航班的收支”。之前日航尝试过把握每一个航班的收支情况，但只有往返航班（札幌与东京之间的航线的话，同一机型同一天的航班，比如札幌—东京和东京—札幌）才能被算出来，而且一般结果出来需要等到2个月之后。

把握每一个航班的收支，其中最难的问题应该是如何把握费用。在这个问题上我费了不少心思。收入就决定于飞机票卖出了多少，这比较方便，之前日航也能够进行把握，然而费用方面，该如何把握呢？

每一次航班的费用里面，有飞行员的费用、客舱乘务员的费用、机场服务费用、整备费用、飞机折旧费用、燃料费用，等等。之前日航的做法是将一个月实际的费用算出来，然后按照当月飞行的航线和航班来分摊，因此这个过程需要花费很多时间。我的想法是直接定好一次航班各项费用的单位价格。

关于问题的具体解决办法，我要求各个分部拿出方案。当时我只是提出了两个要求：其一，单价的决定必须给出合理的解释说明；其二，由于单价随着市场价格随时会发生变化，所以要求单价决定系统能够迅速地对应价格变动。令我感到欣慰的是，各个本部都非常积极认真地思考，并很快就交出了令我满意的答案。实际上，对于如何来设计单价决定系统，各个本部早就作了一些准备。

各种费用的单价决定之后，我们就马上进行了能够迅速计算各航线、各航班费用的核算系统的研发。在这个核算系统的帮助下，我们在航班出发后的第二天，便能迅速把握这次航班的收支状况。航线负责人可以每天确认每次航班的收支情况，发现问题的时候能够迅速对应，为提高利润也可以迅速采取对策。

另外，为了让阿米巴经营更好地运行，我们还在日航导入了KCMC的软件包“The Amoeba结算系统”。这个系统能够迅速计算出各个部门的实时绩效，并能

够随时形成和导出阿米巴的结算表。

## 根据预约状况来选择最合理的机型

从2011年4月开始，部门结算制度正式开始运营，再加上航班收支核算系统的确立，日航所有部门都开始正式实行部门结算制度。因为每个部门的月度收支明细都能及时地被计算出来，所以越来越多的底层员工开始关注公司和部门的利润，并自觉地积极思考提高利润的方法。

尤其是航线统括本部，国内航线和国际航线分别按照地域各自分成六个组织（阿米巴），每个组织的负责人每天都认真地检查每一次航班的收支信息。现在，日航一天差不多有1000多个航班在运行。由于能清楚地把握每次航班的收支状况，因此每个组织能够及时地思考怎样做才能让航班的入座率上升，怎样做才能提高自己的利润，并能够及时地做出调整，实施对策。

根据前一天的机票预约状况，比如能乘坐300人的飞机的预约率是50%，那就临时将机型进行变更，换成可以乘坐160人的小一点的机型。这样，入座率就可以达到90%。机型变小了，客舱乘务员的人数也可以减少，燃料费也可以减少，支付给机场的着陆费用也可以减少，机场的设施使用费，以及飞机整备费用都可以削减。如果发现旅客人数很多，原有机型不能对应，那就临时变更为较大一点的机型，让更多的乘客可以乘坐。也就是说，日航的航班运营变得更加富有弹性，对于现场的问题能够迅速地对应。到日航破产前，只要航班和机型等确定下来了，不管机票销售情况如何，即便是只有寥寥几个乘客，大飞机都是按照预订照样飞行的。可以说，破产前和现在，这当中的变化非常明显。

当然，在变更机型的时候，航线统括本部需要得到整备本部的支持，因为机型变更了，飞行员也需要随之变更（通常，一个飞行员只能驾驶一种机型），所以也需要得到航运本部的支持，因此公司业务的开展需要内部各个部门之间的交流和沟通一直保持通畅，需要多个部门迅速地共同参与。在以前，日航内部部门间这样的沟通和合作几乎是没有的。产生这样的变化，可以说是我们的经营哲学

在日航内部得到渗透的结果，是公司内部各个部门之间交流沟通得到优化的结果，更是“利他之心”在日航员工心里生根发芽的结果。

在机场本部，员工们也做了很多现场的改善。比如陈列在机场大厅里的航班时刻表等，在以前，为了省事省力一般都是一次在指定位置放很多，但实际上大部分都没有被使用，最终因为航班时间的调整而废弃。为了消除浪费，机场本部的员工彻底调查研究了实际需求，减少了每次放置的数量，增加了补充的次数。这样，航班时间表等册子的废弃率得到了大幅降低。取得这样的成果，也是因为机场本部对各类宣传册子的单位成本都做了明确的制定，提高了员工的成本意识。

不仅仅是在降成本上，在提高服务质量、扩大销售额上面，我们也做了努力。比如如果商务舱里还剩余空座，就在办理登机手续柜台或登机口处为乘客提供座位升级服务，以此来提高顾客满意度，扩大销售额。

另外，在客舱本部，客舱乘务员实行了减少自身行李的措施。飞机的负重减轻了，就可以降低燃油费用。客舱本部在办公室里都放了体重计，倡导每人每次少带500克的行李。国际航班的乘务员也将随身携带的大瓶洗发水换成了小包装，据说现在正鼓励她们在到达地当地购买。500克，看起来微不足道，但成田机场和羽田机场加起来，乘务员一共约有4500人。每人每次少带500克，那累计起来就是2吨。所以从总体上来看，降成本的效果还是非常明显的。

稻盛先生曾经对客舱本部的干部说过下面的话：

“国际航线上，你们要和旅客们一起待5个小时甚至10个小时，这时，如果我们能够提高服务质量，为旅客提供完美的服务，再去进行机舱内免税品的销售，进行购买的客人肯定会增多。也就是说，我们要抓住机会积极努力、好好利用与客人待在一起的时间，除了提供优质的服务，也让客人们买到好的商品。”

听了稻盛先生的话之后，那位干部对每次航班的机舱内免税品销售额设定了

销售目标，并开展了多次业务比武，对业绩优秀的乘务员实行表彰等活动，大大促进了免税品销售额的提高。

## 飞行员也通过选择航线来降成本

飞行员所在的运航本部也开展了在确保安全的前提下最大限度降低燃油经费的工作。他们根据气象条件等选择出适用于当天用最少燃油就可以完成飞行的航线，每个飞行员也都带着“节约燃料”的意识完成一次又一次的飞行。比如在起飞前，如果起飞时间延误，由于飞机的发动机不可能因延误等待而关闭，这就会造成燃油的浪费。因此航运本部就积极获取机场本部的支持和帮助，在登机时刻结束之前一定让所有乘客都能登上飞机，以保证航班按时起飞。日航的国内航班每天有几百次，只要每次航班能节省几万日元的燃油费，那加起来就是一个不小的数字。

整备本部也同样积极开展了降成本的工作，并取得了巨大的成果。比如通过重新测算作业员的行动路线，将使用频度较多的工具尽量放到伸手可及的地方，这就大大缩短了取工具的时间，提高了工作效率。将这些缩短了的时间换算一下，一年竟然相当于节省了一个人的人工费。同时，整备本部也开始接收其他部门的一些器材修理工作。听说有一个部门的碎纸机坏了，他们没有去买新的，而是拜托整备本部的人进行修理，结果节省了近40万日元的经费。

另外，整备本部还开展了尽量不购买新零部件的工作。整备工厂里总是会有正在点检维修的飞机。其他飞机需要更换零部件的时候，整备本部就从闲置飞机上取下能继续使用的零部件来用，这样就大大减少了零部件仓库的存货成本。这其实就是把闲置飞机当成了零部件仓库。将零部件取下来再装到别的飞机上去，这对整备人员来讲可能是费了两道工序，但对于新手整备员来讲，这却是个非常好的学习和实践的机会，真可谓一箭双雕。

## 让阿米巴经营发挥出本色的东日本大震灾

在2011年3月发生的东日本大震灾的救灾行动之中，阿米巴经营发挥出了其巨大的威力。

大地震发生当天的深夜，公司确立了全力支援灾区、尽可能地将经营资源向东北地区集中的方针。第二天，以航线统括本部为中心，日航重新编制了整个航班体制，在东京—山形机场之间增加了多次临时航班（仙台机场由于受灾而无法使用，公司就将距离仙台最近的山形机场作为替补机场来使用）。

然而山形机场是一个每天只有4个定员50人的小型航班起降的小机场。日航当时增加的临时航班，都是能乘坐300人左右的波音767，飞机本身比较大，而山形机场里既没有可以供波音767上下客用的台梯，也没有在波音767着陆时能够牵引飞机进入停机坪的台车，以及可以供波音767使用的装卸托运货物的台车。这个时候，日航的现场飞速地运转，波音767起降所需要的所有设备都被迅速地运往山形机场，从3月19日起，波音767就已经可以正常在山形机场起降了。

从大地震发生的第二天到2011年7月24日为止，日航向东北灾区增发的临时航班多达2723架次，有空座的时候就将空座免费提供给志愿者义工，并提供了免费运输救援物资的服务。在阿米巴经营的体制下，现场灵活地解决处理了各种突发事件。

因为公司当时制定了在东北新干线恢复通车之前增发临时航班的方针，所以在同往灾区的陆路交通差不多恢复的7月，日航取消了临时航班，恢复了原有的固定航班体制。从日航在此次东日本大震灾中的应对来看，现场详细分析了每一次临时航班的需求，并根据实际需求灵活地调整了航班数量和人员配置，并在一定程度上确保了每次航班的利润。在这样史无前例的巨大突发事件中，能不能准确预测市场需求，并根据需求制订详细的航运计划，这是航空公司能否确保收益的关键。阿米巴经营的导入，已经让日航形成了无论是在什么情况下都能确保获得

利润的经营体制。

## 关联公司从本体依存中脱离

不仅在日航本身，在日航的关联子公司，从2012年8月起我们也开始了每月的集团绩效报告会，并导入了部门结算制度。

破产前，日航集团有超过100家关联子公司。破产后，经过整理整合和筛选，最后能够继续留在日航集团里的仅剩下了51家，几乎每一家的经营都是赤字。迄今为止，日航的关联子公司的定位是“支持母公司工作”。关联子公司的经理从日航总公司那里获得指令，然后按照指令来执行，这就是他们工作的全部。因此可以说，每家子公司都不是真正的企业。不但关联子公司的所有利润最终会被集团母公司吸收，有时甚至为了帮助母公司实现减员增效，子公司自告奋勇地成为接收母公司下岗人员的收容所。

稻盛先生和我都认为：“不论规模多小，只要还是一个企业，那就要考虑永续经营，否则企业就不能保证员工的生活。因此只要是企业，就必须追求经营利润。”因此，我们单独地召集了日航集团里所有的关联子公司，确立了跟母公司同样的绩效报告会制度。“关联子公司只要还是一个企业，就必须实现从集团公司的经营中自立。虽然是子公司，但让自己的员工吃饱饭，这是总经理的责任。”就在我们不断地灌输这种思想的过程中，关联子公司的经理们的意识逐渐地发生了变化。

现在，每家关联子公司都以“实现独立自主的经营”为目标，并在日航集团外部的市场开始拓展新业务。与日航集团母公司之间的交易，由原来的“人工费+经费+利润”的工资表方式，变成了以市场价格为前提的定价机制。自然而然地，关联子公司的经营目标，由原来的“为降成本做出贡献”变成“为集团公司的合并利润做出贡献”。

经过了以上变革，原来在合并结算上总是拖集团公司后腿的关联子公司，除了一些在海外具有特殊职能的子公司外，在2012年都实现了经营黑字，为实现“为

集团公司的合并利润做出贡献”的目标迈出了坚实的一步。

## 阿米巴经营实现了日航的再生

航空业，根据季节的不同经营业绩变动很大。7~9月是旅游旺季，所以绩效非常好，每年的2月却是航空业的低谷。据说日航成立以来，从来没有在2月实现过经营黑字。在赴任日航之后，我对日航的干部们说："2011年的2月，我们可能很难实现经营黑字，但2012年2月，我们一定要实现它！"当时就有个干部发言道："森田先生，如果真能实现黑字，那可是奇迹啊！"实际上，我们在日航导入阿米巴经营、完成组织体系改革的2011年2月，竟然实现了经营黑字。奇迹真的发生了。

图2-4显示的是再生重建计划实施第二年（2011年）的经营业绩。从这一年开始，阿米巴经营被正式导入日航，而且日航的"年度计划"也被变更成了"Master Plan"。Master Plan是在2011年2月下旬制定出来的，谁也想不到在3月就发生了震惊世界的东日本大震灾。结果，因为经营预测无法进行，经营计划也无从规划，制订的Master Plan也变成废纸，需要重新进行制订。当时，公司内部虽然有"在这种状况下想必要出现赤字"这样的声音，但由于企业再生支援机构设计的再生重建计划里面当初设定的营业利润目标是757亿日元，因此在大震灾发生这种特殊情况下，我们保守地将2011年度Master Plan的经营目标定在了757亿日元。

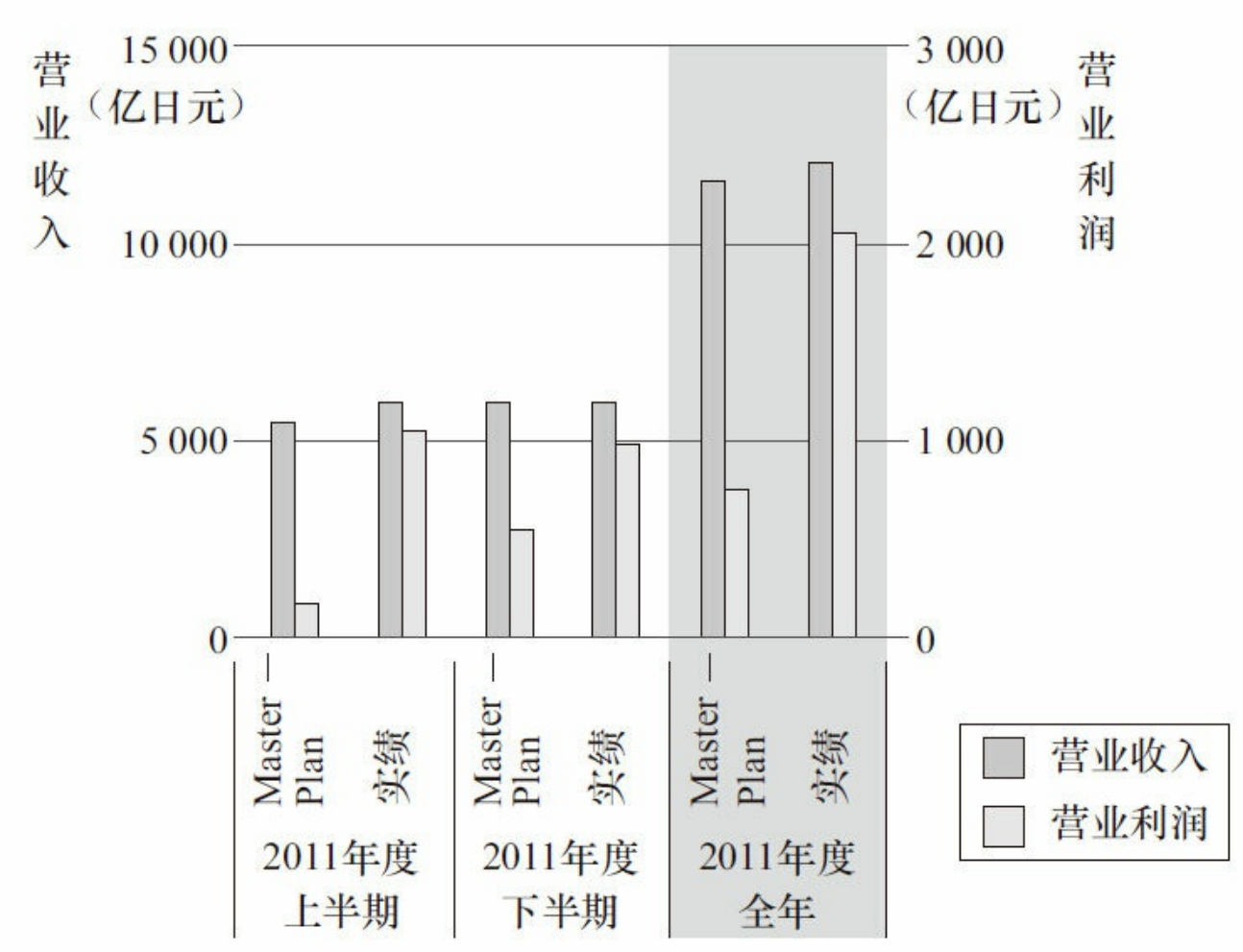



图2-4　日航2011年度的计划和实绩

大地震发生以后，来日本的旅客、观光客骤然减少，经营环境变得极端恶劣。4月，正如预想，经营业绩很是惨淡，但从5月开始，日航的经营业绩就开始迅速回升，到2012年3月结算的结果，销售额虽然比2011年度减少了一些，但营业利润竟实现了2049亿日元，销售额利润率竟高达17.0%。紧接着2012年度的销售额达到1兆2388亿日元，营业利润额到达1952亿日元，销售额利润率达到15.8%。这期间由于日元贬值的原因，日航利润的确受到一些影响，已经停发了很久的奖金也得以重新发放，日航实现了伟大的复兴。

阿米巴经营给日航带来的最大的变化是什么？2013年2月22日的日本经济新闻刊登了下面一段文字，这是日航集团会长大西先生在回答记者提问时说的一番话。

日航的大西贤会长本来认为阿米巴是“实现收支管理彻底化的管理系统”，但在日航导入阿米巴经营之后，大西会长被阿米巴经营的巨大威力惊呆了。

“实际上你们赢啦！”这样的比赛结果如果是在比赛结束两个月之后被告知，估计没有队员会因为胜利而兴奋。迄今为止，3万多人的团体赛，每个人都不知道自己到底为比赛贡献了多少。但如今，10个人的小组，每个月都能知道绩效如何、结果怎样。“我们赢啦”“这次好遗憾”，每个员工时而兴奋，时而悲伤。以前的日航是一个不会哭也不会笑的组织，而现在在导入阿米巴经营之后，变成了一个活生生的企业。

日航经营改革的成功，是经营哲学和阿米巴经营实践带来的结果。在稻盛先生的带领下，日航的全体员工都关心企业的经营，立志提高企业利润，改善服务质量，在每个岗位进行小小的改善和改革，这些小小的改善和改革的结果汇集起来，最终生成了巨大的成功。从这一点来看，是全员参与的经营彻底改变了日航。

# 第3章　从导入企业案例中学习阿米巴经营

在本章和第4章，我想通过介绍一些导入阿米巴经营的实际企业案例为题材，来介绍实行阿米巴经营的要点。阿米巴经营在多行业、多领域得到了运用，在本章中主要介绍制造业企业，在第4章中主要介绍一下最近导入企业突然增多的医疗护理行业的案例。

## 案例3-1：荻野工业用强筋健体度过雷曼兄弟危机

总部位于广岛县熊野町的汽车零部件制造企业荻野工业株式会社创业于1957年。从1959年开始，作为东洋工业（之后的马自达汽车）的合作工厂，主要为其生产汽车发动机、变速器中的零部件，后来企业经营逐渐依附于马自达，依赖程度高达90%（销售额的90%来自向马自达供货）。

该企业是在1999年导入阿米巴经营的。当时，企业接到了来自马自达公司的通告，自2001年起，马自达公司将开始实行零部件的“全球最优调配”。此前，马自达公司一直是从合作工厂那里采购零部件，而实行“全球最优调配”之后，只要零部件能够达到马自达公司要求的质量、价格和供货期限等条件，无论曾经是不是合作工厂，无论在世界的哪个角落，都可以成为马自达公司的零部件供应商。

此通告的到来，给荻野工业的经营层带来了很大的冲击。迄今为止，荻野工业接收了马自达公司总部的干部，并任命其为工厂厂长，而且只要按照马自达公司的要求和意愿来工作，总是能从马自达那里接到稳定的订单。现在的这则通告却明确地宣布了：今后，迄今为止的这种温情主义将不再有效。

就在那个时候，日产汽车公司也因经营不善负债累累，被雷诺汽车公司注资。马自达公司也一样，经营状况恶化，处于非常痛苦的时期。据说马自达的经营者们当时也曾经想过与当地的合作企业、合作工厂一起齐心协力渡过难关，但由于整个汽车行业的经营环境日趋恶化，马自达的母公司美国福特汽车公司就派了一个外国人经理来具体负责马自达的经营。这个外国人一上任，就演练出了一套比较无情的经营手法，而“全球最优调配”就是其中最典型的一个内容。

1995年完成家业接班的荻野工业的第二代经理荻野武男将这件事情定位为“公司创立以来最大的危机”，认为“马自达公司今后为了自己的生存，为了制造出高质量、低价格的产品，必将采取精简、筛选下游供应商的做法”。

荻野工业在切削加工技术方面有一定的优势，在熊野町和吴市有两个工厂，销售额最高的时候能达到40亿日元。由于迄今为止每年都有稳定的订单，上至干部，下到员工，对利润的意识比较淡薄，销售额利润率仅仅维持在2%左右。经营绩效的结算管理也非常粗放。如今，在这个全球化的大竞争时代，要想存活并在竞争中取胜，必须改变现有的经营状况。正当荻野强烈地认识到这一点的时候，他遇到了阿米巴经营。

实际上，当时马自达公司的另外一家合作企业已经导入阿米巴经营并取得了巨大的成果。荻野跟那个企业的经营者非常要好，在那位经营者的推荐下，前来参加KCMC举办的经营者学习会，并最终决定在荻野工业导入阿米巴经营。

# 在访谈中浮现出的大量课题

我们在为企业导入阿米巴经营的时候，最初进行的工作必定是对企业的干部、员工进行调研访谈。当时，我们公司的两个咨询师，对荻野工业的每个部门的干部和员工，一共约30个人做了近两个月的调研访谈，每个人的访谈时间约为60~90分钟。调研访谈的目的，是把握各个部门的功能、业务内容和职责，工作的流程，各个负责人的权限和义务，以及公司的指挥命令体制、目标管理制度等。

在荻野工业做完调研访谈后，我们的印象就是员工们都非常认真，且非常敬业，但对公司的结算意识可以说是完全没有。他们只是在默默地完成交给他们的工作和任务，并在规定的交付期限内全力进行生产。他们的工作目标仅仅是产品的数量和交付期限，因此他们的意识里面完全没有提高利润改善绩效等概念。

在结算管理方面，荻野工业虽然有两个工厂，但每月的利润表只反映公司整体的状况。而且利润表基本上在两个月之后才被计算出来，还只对公司高管公开。

对于经费开支方面，并没有明确的管理制度，因此即便是看到了最后的经营数字，也不能清楚地把握到底是哪个产品在赚钱、哪个产品在亏损。

通过调研访谈，我们理顺了荻野工业存在的以下问题。

## 调研访谈的分析结果

（1）公司全体。组织没有按照功能进行划分，各个部门的功能和职责并不明确。

（2）运营体制。存在降低对马自达公司依存度的意识，却没有开拓新客户的营销团队和营销能力。

（3）定价。定价一般是经营者根据以往交易的经验和感觉来操作，而不是制

造部门制定的价格。也就是说，从定价的时候起就没有考虑如何才能实现利润最大化。

（4）制造部门。大部分现场都有对每天的生产计划进行进度管理，但这种管理仅仅是数量上的把握，而没有金额上的把握。现场有提高产能、降成本的改善活动，但没有人知道这些努力具体给公司的经营带来了多少利润，因此现场的结算意识淡薄。

（5）物品的采购。物品的采购在各个现场进行，没有对购买票据的检查，从办公用品到生产用具，各个现场存在着大量的采购浪费。与生产相关的原材料采购，由于是管理部门负责，制造部门完全没有成本概念。

（6）实绩管理。经费支出的实际数据是在每月10日根据收到的上个月的付款通知书计算出来的。管理部业务课对付款通知书和购入品清单进行对照核实之后，由财务人员拨款给相关公司或单位。这些工作都是通过手工操作进行的。因此，每个月的利润表最快只能在下个月的月末才能制作出来，没有形成即时分析经营活动的体制。

（7）部门的经费实绩把握。主要原材料、辅助材料、消耗工具、一般消耗品、办公用品等的经费实际支出额度，只是在公司整体水平上有把握，有时也会有每个供应商的数据。各个部门的经费具体执行情况，由于没有相关的制度和体系，无从把握。很难让每个部门自己来控制自己的经费。

（8）存货管理。在产品入库的时候，有将入库单与产品实物进行核对的程序。但在发货的时候，却往往没有发货凭证。制造部门可以自由出入仓库。因此公司并没有实行正确的仓库管理。

（9）会议体制。公司没有全体的经营会议。经营者也从来没有将销售部门、制造部门、管理部门负责人召集到一起讨论企业经营。现场发生的问题很难传达给经营者和其他部门。公司内部并没有团结在一起解决问题的气氛。

在这里再补充一下，首先是关于“定价”，这是企业经营最重要的部分。订单的价格决定了公司利润额，定价太高顾客不接受，定价太低则自己没利润。所以需要找到买卖双方都能满意的那个点。为了寻找到这个点，需要制造部门认真地做好估算，并确认能够切实地获得利润。但这家公司，并没有这样的流程，社长或销售部门负责人仅仅凭自己的经验来定价，那经常会让公司无利可图。

再就是关于“物品的采购”，这家公司的状况非常混乱。比如我们看到装有切削金属用刀片的盒子像小山一样堆放在车间架子上。仔细看一下架子，发现在一个高度的位置被画了一条线。我们问：“画这条线是做什么用的呢？”对方回答说公司有规定：当盒子减少到了这条线的位置，负责人就需要采购刀片进行补充。车间里使用的刀片有好几百种，而每一种都通过这条线来进行管理。

还有，由于发现办公用品在各个部门的抽屉里有很多剩余，我们的咨询师对荻野建议说：“一个月不要购买新的办公用品。”结果即便是没有购买新的办公用品，公司的运行也没有因办公用品不足而出现问题。因为有很多，所以大家都不去珍惜。办公用品是这样，原材料也是这样。统一集中购买的确可以降低单价，但浪费增多了，反而会使成本上升，再加上还有存货成本，最终会使成本增加。

## 明确结算部门，进行组织改革

通过调研访谈，我们明确了该公司存在的问题之后，先是对公司组织的改善进行了提案。

阿米巴经营，要求每个员工都带有积极主动性、有活力地工作，各个部门（阿米巴）作为一个独立的经营体进行独立自主运作的同时，也作为公司全体中的一部分来实现自己应有的功能。也就是说，通过每个阿米巴独立自主的活动，实现公司全体的活性化。

因此如果要运行阿米巴经营，就必须做到下面重要的四点：①明确各个组织的功能和职责；②明确结算部门和非结算部门；③建立并运行双重检查机制；④确立公司运作与实际结果有直接联系的组织体系。

首先，阿米巴经营对销售、制造、研发、管理部门的基本功能有以下这样的认识。

### 销售部门

功能：获得订单，交付产品，回收货款。

职责：确保订单和销售额的达成、扩大和回收。

确保利润和单位时间附加价值的提高。

### 制造部门

功能：创造并提供产品价值。在实现高质量、严守交付期限的同时，生产有竞争力的产品。

职责：对附加价值的产出和提高负责。

供应能被市场接受的产品、被市场信任的产品，确保利润和单位时间附加价值的提高。

### 研发部门

功能：开发新产品、新技术，向制造部门提供新产品价值，并提供支援。

职责：利用有限的时间和经费，开发出有竞争力的新产品和新技术。

### 管理部门

功能：支持结算部门的经营。

传达和渗透公司的经营理念和经营方针，制定和运行公司的管理制度。

职责：对管理制度的彻底执行负责，把握公司整体的状况，为公司稳健经营献计献策。支援利润和单位时间附加价值的提高。

# 大幅强化销售能力

根据上述基本认识，我们对荻野工业提出了构建全新组织体系的建议，并进行了实施。图3-1则是其概念图。

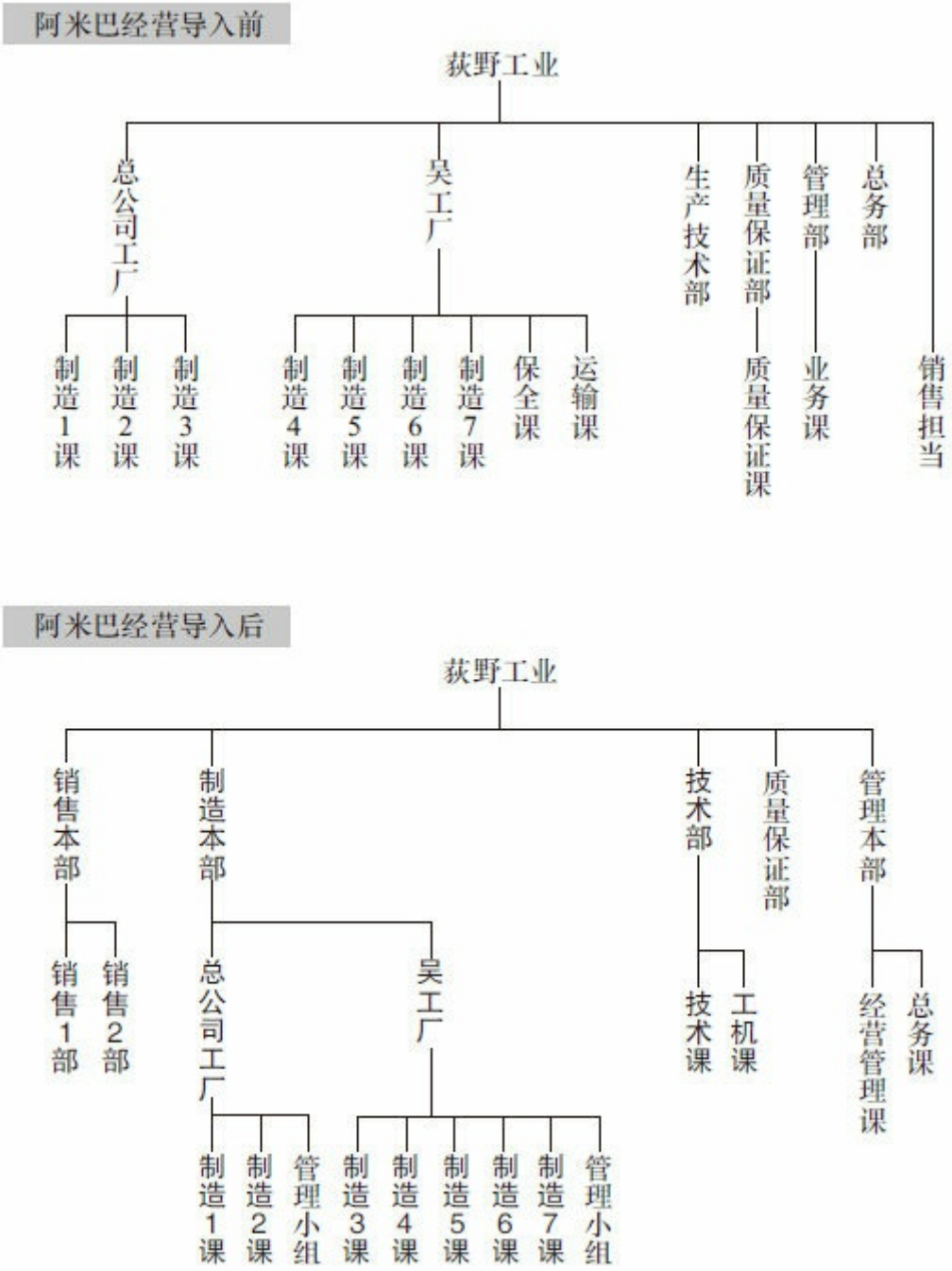



图3-1　荻野工业的组织图

注：黑体字是结算部门

首先，我们将销售本部和制造本部设定为结算部门，将其他部门设定为非结算部门。阿米巴经营要求实行部门结算制度，所以有必要将为公司获得利润的结算部门和支持能够获得利润部门的非结算部门明确区分开来。结算部门则需要对自己部门的利润扩大负责。

与之前相比，有这样几个较大的变化：之前，负责销售的是总经理和一个负责人（兼职），而销售部作为一个部门并不存在。之所以会形成这样的营销体制，主要是因为迄今为止公司的业务完全依存于马自达公司。但是马自达公司已经宣布要实行全球最优调配制度，所以荻野工业必须拓展新市场、新客户，这就必须强化企业的营销能力。因此我们新设了销售本部，将原来的马自达关联的业务放在了销售1部，而将马自达以外的业务放在了销售2部，并分别安排了负责人。

对于制造部门，迄今为止总部工厂和吴市工厂之间基本上没有什么联系，各自运营。我们对这两个工厂进行了整合，将生产技术部门合并到一起形成制造本部，确立了能够发挥出整个制造部门综合实力的体制。进而，我们还明确了各个工厂的每个制造部门的结算制度，比如总部工厂的制造1课，就按照产品生产线分成了气门导管小组、链接关节小组、轴承盖小组等29个阿米巴。

技术部门整合了原有的设备维护部门，并设立了制造设备责任窗口，将从新设备的制造到设备的改善以及保养等一系列业务的责任都进行了理顺和确认（技术部门在最初10年作为非结算部门运作，10年后变更为结算部门）。技术课负责新订单产品从设计到进入量产的整个过程，并从生产总额中提取技术支持费用。公司的新品研发也由技术课进行投资，并从新产品的销售额中获取技术支持费用。工机课则从制造部门的各个阿米巴那里获取工具制造、设备维护和修理等的各种订单任务，并从当事阿米巴那里收取相应的费用。就这样，在技术部门里面，通过让收入和费用出现，我们在最初10年试运行阿米巴，并在10年后完成了其从非结算部门到结算部门的转变。

另一方面，为了实现各个工厂的独立自主的经营，我们又将工厂里的制造支援业务人员（如负责工厂的设备点检、设备移动、工厂实绩的整理核算等生产制造支援工作的员工）在每个工厂里分别汇总成一个管理小组，他们主要负责交付期限管理、材料准备等生产管理业务，以及工厂实绩的整理核算业务等。在以前，生产管理主要是由管理部业务课来负责的，如今，这些设置在每个工厂的管理小组承担起生产管理的功能，并成为制造部门订单受理窗口。这样一来，材料准备和交付期限等的管理就更加容易考虑工序状况和结算状况，管理也就变得更加方便和合理。

## 推行阿米巴经营的关键部门的设立

管理本部，既要支持财务部门的经营，又要对制定和各种管理制度的彻底执行负责，还需要从公司整体的角度把握整个公司的经营状况并提出改善建议，是一个非常重要的部门。因此，我们将荻野工业的管理本部在组织构架上的地位做了明确。管理本部由经营管理课（负责实绩管理、物流管理、信息系统、采购等）和总务课（负责总务和财务）构成，全面负责阿米巴经营运行的规则管理，各个部门实绩的统计和核算、经营会议的召开和运营等，是推进阿米巴经营的关键部门。

另外，由于以前公司的采购管理并没有做到位，我们对经营管理课的职能做了一些调整，由经营管理课来负责物品采购的管理，并设定了“物品和票据的一一对应原则”。票据就等于现金，物品移动的时候，票据必须跟随物品移动。阿米巴经营是根据票据来统计核算实绩的，因此如果只有物品移动，或者只有票据移动，必将产生实际状况和账面不符的现象。

如果想购买物品，首先到经营管理课提交购买申请，写明物品名称、数量、希望到货日期以及价格范围等，由经营管理课来向外面的相关企业发出订单进行采购。对方相关企业的选定、价格和交付日期的沟通和确认，以及订单的发出，都由经营管理课负责。

将采购业务统一集中到经营管理课进行管理，有以下好处：采购成本的削减，发出订单的管理，采购预算管理的一元化，采购部门和物品使用部门的内部相互牵制（双重核查），采购信息的一元化等。

## 阿米巴经营基本规则的设定

在运行阿米巴经营，设定其基本规则的时候，下面四点十分重要。

（1）部门活动的实绩通过结算表反映出来。

（2）公平公正且简洁。

（3）物品和票据必须一一对应。

（4）实绩和余额必须对应。

围绕自己的职能，各个部门开展工作的结果，如营业额、经费、劳动时间等，都必须作为实绩来进行正确的记录和核算。如果这个地方出现错误，那估计没有人会想去努力将数字变得更好。要得出信赖程度高的数字，就必须实行物品与票据一一对应原则。要真正做到公平公正，统计和结算票据，根据票据来核算实绩的部门，必须是与相关部门没有利益关系的管理部门。

而且为了正确地把握各个部门的经营状况，游戏规则必须做到公平公正。想要实现真正全员的经营参与，就必须设定出谁都可以理解的简洁明了的规则。

数字一般来讲都是实绩和余额。实绩核算出来的时候，每个实绩都会对应着一个余额（比如未交付部分、存货部门），这两者也必须保持对应。

## 结算部门盈利概念的调整

在荻野工业导入部门结算制度的时候，最关键的问题是如何设定各个部门的收入。在荻野工业，从马自达汽车公司拿来订单之后，只要根据订单的图样、规格要求进行生产制造就可以，因此属于“接单生产方式”。

在这种接单生产方式中，负责进行预测预算的是制造部门。以前，荻野工业获取订单时，价格是社长或销售负责人根据“感觉和经验”确定的，而现在，必须由制造部门来进行正确合理的预测和估算之后再定价。之所以这样做，是因为在接单生产方式中，对于客户要求的产品必须从技术和生产的角度来看每一种产品的规格和样式，需要高度的技术经验和制造经验。只有制造部门将估算和预测做出来之后，销售部门根据制造部门的估算报告作成报价单，然后通过与客户的交涉和沟通，最终确定签约价格。

制造部门在生产完订单要求的所有产品之后，按照签约价格来核算本部门的生产总额。根据制造部门的生产总额，销售部门按照一定的比例来提取手续费。在荻野工业，销售部门提取手续费的比例，我们设定为5%。

对于荻野工业这样的供货商来讲，5%的手续费应该说是很高的水准。但荻野社长立志要实现“从零部件供应商蜕变成零部件制造商”。这5%的手续费，表现出了荻野社长坚定的决心。实际上，在后文中还会介绍，就是荻野工业的这种积极改变的态度和欲望，让荻野工业确确实实地变成了一个强健有力的企业，即便是在外界经营环境变得恶劣不堪的情况下，也不会简简单单地就陷入赤字。

销售部门将从制造部门那里提取的手续费作为自己的收入，从这个收入之中减掉经费成本，则是销售部门的差额收益。

前面多次提到，结算表里面最重要的数据是差额收益和单位时间附加价值。差额收益是指一个阿米巴一个月的活动所获得的附加价值总和，是这个阿米巴从

事事业的价值体现。单位时间附加价值，表示的则是阿米巴每个小时所能创造出的附加价值（见图3-2）。

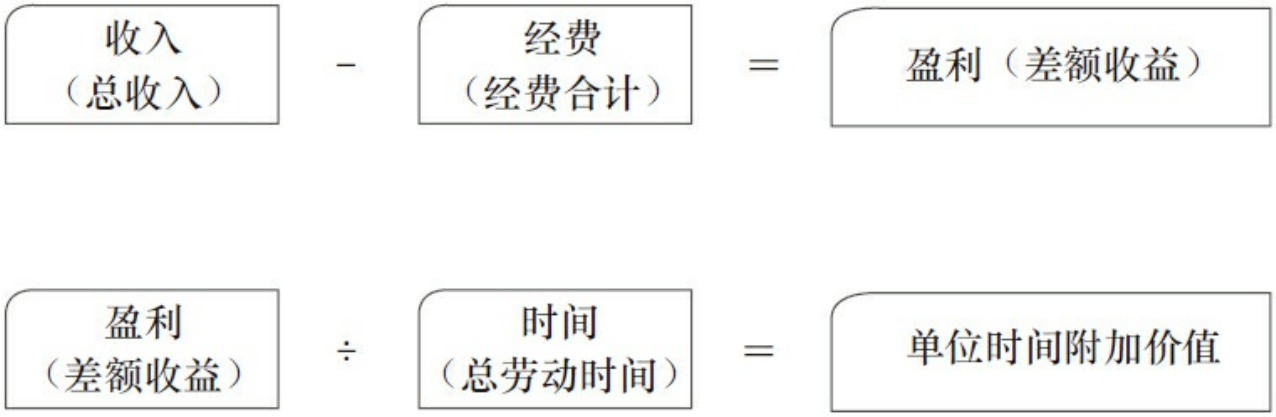



图3-2　差额收益和单位时间附加价值的核算

阿米巴经营不是单纯地追求利润，而更加注重对社会的贡献。进行辛勤地劳作，开发出符合客户需求的产品和服务，并降低成本，扩大销售，这些活动的最终目的是为人类社会做出应有的贡献。

要提高单位时间附加价值，就要在提高产品和服务的同时，提高部门内员工的综合能力，提高部门的凝聚力，提高部门作为一个整体的素质和能力（见图3-3）。

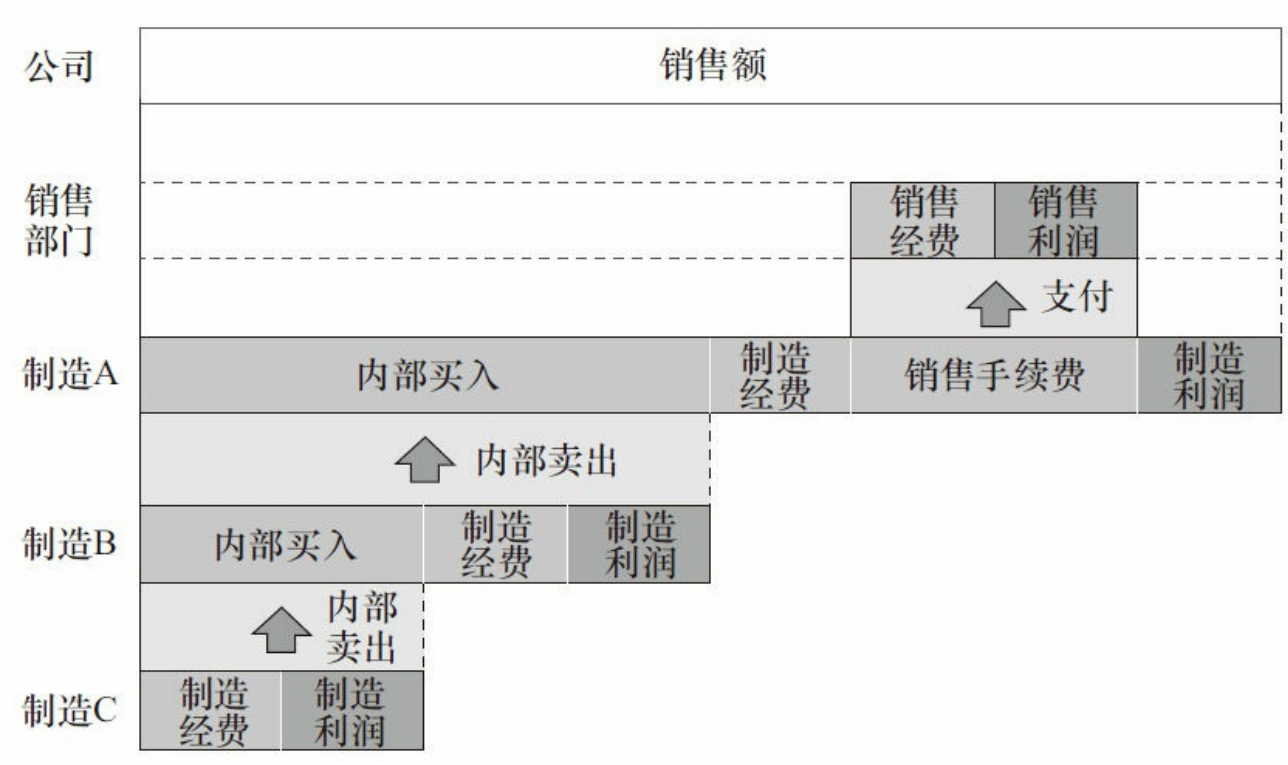



图3-3　销售和制造的盈利概念

表3-1和表3-2是我们在荻野工业导入的结算表的说明。因为销售系统和制造系统的结算表内容不一样，所以分成两张表来展示。

表3-1　销售本部、管理部、总务部结算表项目一览

| | 项目 | 项目说明 |
|---|---|---|
| 1 | 订单总额 | 当月的订单额 |
| 2 | 销售额 | 当月的销售收入 |
| 3 | 总收益 | 部门的收入（“2 销售额” × “手续费比率”） |
| 4 | 扣除总额 | 部门运转所需要的经费合计 |
| 5 | 差旅费 | 国内外差旅费，出租车费用等交通费 |
| 6 | 通信费 | 电话费，传真费，材料邮寄费 |
| 7 | 运费 | 向顾客发送货物的费用 |
| 8 | 广告宣传费 | 公司介绍，日历制作费，招聘广告 |
| 9 | 接待招待费 | 与客户企业的交际费，餐饮费，节日礼品费 |
| 10 | 水电费 | 电费，水费，煤气费 |
| 11 | 办公用品消耗费 | 办公用品费，发票费，信封费，名片费，不足 10 万日元的消耗品 |
| 12 | 各种税费 | 印花税，汽车税，汽油税，事业税 |
| 13 | 租赁费 | 土地（停车场），员工宿舍 |
| 14 | 租用费 | 复印机、传真机等 |
| 15 | 折旧费 | 10 万日元以上的设备、工具、物品、车辆、建筑物、附属设施等 |
| 16 | 福利费 | 公司聚会补贴费，茶水费 |
| 17 | 杂费 | 支付给小时工的工资等 |
| 18 | 其他杂费 | 上述以外经费 |
| 19 | 手续费 | 汇款手续费 |
| 20 | 保险费 | 汽车保险 |
| 21 | 团体会费 | 业界团体参加费 |
| 22 | CR 费 | 用因突然发生的来自客户的降低成本要求而发生的对应费用 |
| 23 | 营业外收益 | 主营业务之外的收益 |
| 24 | 营业外支出 | 主营业务之外的支出 |

（续）

| 项目 | | 项目说明 |
|---|---|---|
| 25 | 其他 | 不能归属于任何部门的公司全体的费用 |
| 26 | 内部技术费用 | 支付给生产技术部门的版税 |
| 27 | 部门内负担 | 部门内的间接部门费用 |
| 28 | 部门间负担 | 质量部门发生的费用 |
| 29 | 总公司费用 | 总公司管理部门、总务部门的分摊费用 |
| 30 | 差额收益 | 部门运转创造的附加价值（“3 总收益”—“4 扣除总额”） |
| 31 | （差额比率） | 差额收益占总收益的比率（“30 差额收益”÷“3 总收益”） |
| 32 | 总劳动时间 | 部门每个人劳动时间的合计（33 ~ 41 的总和） |
| 33 | 法定时间 | 本部门人员法定的劳动时间合计 |
| 34 | 合作 | 部门之间合作的劳动时间 |
| 35 | 加班时间 | 本部门人员的加班时间合计 |
| 36 | 等同加班 | 本部门人员的等同加班时间 |
| 37 | 合作 | 部门之间合作的加班时间 |
| 38 | 劳动时间合计 | 部门的劳动时间总和（33 ~ 37 的总和） |
| 39 | 部门内负担 | 部门内的间接部门的劳动时间 |
| 40 | 部门间负担 | 质量部门发生的劳动时间 |
| 41 | 总公司时间 | 总公司管理部门、总务部门分摊劳动时间 |
| 42 | 单位时间附加价值 | 部门的一小时的附加价值（“30 差额收益”÷“32 总劳动时间”） |
| 43 | 单位时间销售额 | 部门的一小时的销售额（“2 销售额”÷“32 总劳动时间”） |
| 44 | 按分人员 | 按照月初在籍人员的系数计算 |

注：“CR费”和“内部技术费用”是在阿米巴运行开始10年后追加的项目。

表3-2　制造本部、质量保障部、商品研发部门结算表项目一览

| 项目 | | 项目说明 |
|---|---|---|
| 1 | 总发货 | 部门的发货总金额 |
| 2 | 向客户发货总额 | 根据客户的订单进行生产并发货的金额合计 |
| 3 | 内部卖出 | 向公司内部其他部门的发货金额 |
| 4 | 内部买入 | 从公司内部其他部门的购入金额 |

（续）

| | 项目 | 项目说明 |
|---|---|---|
| 5 | 总生产额 | 当月的部门收入 |
| 6 | 扣除总额 | 部门运转所需要的经费合计 |
| 7 | 主要材料费用 | 生产所需主要材料的费用（铸件、压铸、轴承等） |
| 8 | 辅料费用 | 生产所需要的辅料的费用（润滑油、切削油、手套、工作服等） |
| 9 | 外包加工费 1 | 外包给外面其他企业的加工费用 |
| 10 | 外包加工费 2 | 支付给派遣公司的费用 |
| 11 | 内部工具消耗 | 切削刀片等消耗品工具 |
| 12 | 内部消耗工具费用 | 与技术部工机课之间的内部交易当中的非固定资产工具的修理费 |
| 13 | 修理维护费 | 固定资产的修理点检和维护所需费用 |
| 14 | 电费 | 电费 |
| 15 | 水费、煤气费 | 水费、煤气费 |
| 16 | 运费、捆包费 | 公司内部搬运费用、捆包费用 |
| 17 | 差旅费 | 国内、海外出差费用，交通费 |
| 18 | 接待招待费 | 与客户企业的交际费，餐饮费，节日礼品费 |
| 19 | 通信费 | 电话费，传真费，材料邮寄费 |
| 20 | 办公用品消耗 | 办公用品费，发票费，信封费，名片费，不足 10 万日元的消耗品 |
| 21 | 实验研究费 | 与实验研究相关的费用 |
| 22 | 各种税费 | 印花税，汽车税，汽油税，事业税 |
| 23 | 租赁费 | 土地（停车场），员工宿舍 |
| 24 | 租用费 | 复印机、传真机等 |
| 25 | 折旧费 | 10 万日元以上的设备、工具、物品、车辆、建筑物、附属设施等 |
| 26 | 福利费 | 公司聚会补贴费，茶水费 |
| 27 | 杂费 | 支付给小时工的工资等 |
| 28 | 其他杂费 | 上述以外经费 |
| 29 | 内部技术费用 | 支付给生产技术部门的版税 |
| 30 | 销售手续费 | 支付给销售部门的手续费（“2 向客户发货总额”×“手续费比率”） |
| 31 | 部门内负担 | 部门内的间接部门的费用 |

（续）

| | 项目 | 项目说明 |
|---|---|---|
| 32 | 部门间负担 | 质量部门发生的费用 |
| 33 | 总公司费用 | 总公司管理部门、总务部门的分摊费用 |
| 34 | 差额收益 | 部门运转创造的附加价值（“5 总生产额”—“6 总扣除额”） |
| 35 | （差额比率） | 差额收益占总收益的比率（“34 差额收益”÷“5 总生产额”） |
| 36 | 总劳动时间 | 部门每个人劳动时间的合计（37 ~ 45 的总和） |
| 37 | 法定时间 | 本部门人员的法定劳动时间合计 |
| 38 | 合作 | 部门之间合作的劳动时间 |
| 39 | 加班时间 | 本部门人员的加班时间合计 |
| 40 | 等同加班 | 本部门人员的等同加班时间 |
| 41 | 合作 | 部门之间合作的加班时间 |
| 42 | 劳动时间合计 | 部门的劳动时间总和（37 ~ 41 的总和） |
| 43 | 部门内负担 | 部门内的间接部门的劳动时间 |
| 44 | 部门间负担 | 质量部门发生的劳动时间 |
| 45 | 总公司时间 | 总公司管理部门、总务部门的分摊劳动时间 |
| 46 | 单位时间附加价值 | 部门的一小时的附加价值（“34 差额收益”÷“36 总劳动时间”） |
| 47 | 单位时间销售额 | 部门的一小时的销售额（“2 总生产额”÷“36 总劳动时间”） |
| 48 | 按分人员 | 按照月初在籍人员的系数计算 |

注：“内部技术费用”是在阿米巴运行开始10年后追加的项目。

## 做出正确数字的规则的制定

为了导入部门结算制度，并进行准确的运用，我们还必须制定好更详细的运行规则。比如，什么时候截止销售额的计算。

制造部门的生产总额，由向外部客户的交付额和公司内部交易的交付额构成。向外部客户交付的额度，是将完成品交付给客户，拿到接收单据并到经营管理课办理完登记处理之后，才真正被计算为交付额度。实绩的截止时间，是每天的下午5点；每月的截止时间，是每月最后一天的下午5点。

另外，公司内部交易情况，生产加工结束之后，由客户部门做成公司内部生产票据，并将票据和产品一起交付给客户部门。客户部门接收到货物，将公司内部生产票据提交到经营管理课登记后，公司内部交易才算正式完成。实绩登记的截止日与对外部客户交付的情况是一样的。

销售部门获得的订单量，则是从客户那里获得的订单数据，交付期限在一个月之内的，才算是本月实绩订单。记录了订单信息的票据被经营管理课受理之后，订单才作为实绩被计算进实绩订单量。实际登记的截止日，每天到下午5点，每月则是到月末最后一天的下午5点。

## 有存货就有利息负担

关于经费，原则就是哪个部门受益，就由哪个部门负担。有时候受益部门很难界定具体是哪一个，这时，就具体分析经费的内容，然后分配给各个相关部门。

购入品（主要材料、消耗品、办公用品等）原则上是商品交付进来的时候计入。但主要材料中通用材料的费用，我们做了特殊规定，就是在发生支付的时候计入经费。因为这样做，我们可以清楚地知道在生产现场材料的投入是否合理，与生产实绩的关系是否存在偏差，因此也就能为现场日后的改善提供数字上的参考。

关于人工费用，我们不将其列入结算表。单位时间附加价值结算表是衡量在阿米巴成员的共同努力下所创造出的附加价值大小的资料。正是因为成员们有着共同的目标，所以凝聚力才会发挥巨大的威力。

在荻野工业我们没有实行，但在京瓷公司，各个部门还需要负担公司内部的利息。有存货，有固定资产，或者有应收账款，就是等于占用了公司的运营资金。为了强化公司的经营体制，在明确存货、固定资产或应收账款责任部门的同时，通过对责任部门收取利息的做法，可以促使相关部门削减存货，也能促使其尽快将应收账款收回。

## 新人女性领导者的成功体验成为起爆剂

在荻野工业，推动阿米巴经营的主要是30岁以下的年轻人。当中，刚刚进入公司一年，只有高中毕业学历的K女士被荻野社长提拔为公司最年轻的阿米巴领导者。关于K女士的提拔，是我们预料之外的，为此我们公司的咨询师还特意找到荻野社长说："您提拔年轻人做阿米巴领导者这很好，但她还是个新来的员工，这对她来说负担太重了吧？"但荻野社长的回答很坚定："放心，没有问题的。"也许通过仅仅一年的时间，荻野社长就发现了她的潜质和干劲了吧。

K女士领导的阿米巴，成员大多都是与其父母差不多年龄的人。"最初完全不知道该怎么做，就是摸索。"K女士这样说。首先，K女士制定了一张"购物明细账"，就像家庭收支表一样，当发生经费开支的时候，就把发生支出的日期和金额记录下来。虽然是一张非常简单的表格，但通过这样的记录，却能清楚地把握什么时候在什么地方花了多少经费。通过这样一段时间的记账，根据形成的经验就可以大概地估算出来当月大概需要多少预算，在月初的时候做好计划，在得到公司的认可之后便进行严格的进度管理。"最初的时候我也完全不知道该怎么做，在跟母亲聊天的时候很偶然地想到了记账这个做法。"K女士如是说。由于工作的时候会用到润滑油等，记账本也沾满了油渍，字迹也很难辨认，但K女士还是一如既往地记录着阿米巴的各种经费开支。

之后，K女士的记账本不仅记录经费，也开始记录每个成员的劳动时间。特别是加班时间、自己阿米巴成员支援其他阿米巴的劳动时间，以及其他阿米巴成员支援自己阿米巴工作的劳动时间，都作了详细的记录。经过这种细致的时间管理，K女士把握住了自己阿米巴的劳动时间规律，并开始积极地利用空闲时间支援其他阿米巴的工作。

K女士的积极劳作，把阿米巴的其他成员们都带动起来了，大家为了完成阿米巴的目标而齐心合力，终于在两个月之后，阿米巴的单位时间附加价值逐步得到

改善并开始增加。那个时候，大家都真实地感觉到了阿米巴内部现场氛围和成员积极性的改善。最后，K女士领导的阿米巴开始能够完成月初设定的预定目标。也就是说，K女士成功地实施了阿米巴经营的预定管理。当时由于公司里有不少女性阿米巴领导者，K女士的成功经验在公司内部得到了推广，因此很多部门的绩效都有了明显改善。

导入阿米巴经营6个月之后，全公司实现了荻野社长当初设定的单位时间附加价值2000日元的目标，并实现了4%的销售额利润率（前期为2%）。

为了从完全依赖于马自达公司的状态中摆脱出来，荻野工业也进行了开拓新客户的行动，并在两年后将营业额中马自达公司的业务份额降低，成功由原来的90%降低为65%。销售额超过50亿日元，同时大幅提高了销售额利润率。

正当荻野工业的经营绩效开始逐步改善的时候，严峻的考验却突然降临。2001年3月，马自达公司的经营出现了史无前例的巨额赤字，这使得马自达公司不得不进行坚决彻底的经营改革。荻野社长虽然早就知道马自达公司要实行“全球最优调配”，但其力度和影响程度还是大大地超出了预料之外。来自马自达公司的订单急剧迅速大幅缩水，2001年度荻野工业的总销售额大幅跳水降至38亿日元。为了摆脱危机，荻野社长做出了艰难的决定，让超过58岁的21位老员工提前退休，好歹避免了经营赤字。

之后，荻野工业在生产制造部门一边灵活利用劳务派遣，一边公司上下团结一致开始积极地从马自达公司之外的其他汽车企业和电机电器企业中寻找新客户，同时加紧新产品的研发。终于，公司的业绩开始恢复。2006年开始公司实施经营哲学教育，效果立竿见影，2007年实现了70亿日元的销售额，并创造了历史上最高的营业利润。阿米巴经营的威力初现，荻野工业的经营从2001年的困境中摆脱出来，开始走上正轨。

更加严峻的历练却悄然而至，这就是席卷整个世界的雷曼兄弟金融危机。

## 用阿米巴经营成功度过雷曼兄弟危机

2008年9月，雷曼兄弟公司破产，并让全球陷入连锁性的金融危机之中。世界经济受到严重冲击，日本经济也没能幸免进入负增长期，并陷入通货紧缩的恶性循环。

2008年春，荻野社长就感觉到情况不妙，经常在公司会议上说："经济动向有点奇怪，大家要注意，不能放松警惕。"在9月金融危机发生后，荻野社长对全公司发出了"如果11月的销售额下降到一定的水准，就要进行大动作"的信息。实际上，各个部门对11月的绩效都持悲观态度。对此，荻野社长召开了全公司干部的紧急会议，希望重新讨论并制定2008年度全年的销售额和利润额目标。会议作出的最终结论却十分严峻："如此下去，必定是赤字。"

紧急会议结束之后，公司干部们马上回到现场，将会议结果带回到各个阿米巴，并与阿米巴领导者讨论对策。现实是残酷的：如果沿用迄今为止的方法，即便大家再努力去削减成本，公司整体还是会陷入赤字。

经过现场阿米巴的反复讨论，最终阿米巴的领导者们制定并向荻野社长提交了一个通过削减劳务派遣工作时间等一切方法来加大降成本力度，力保即使销售额减少三成也能确保公司盈利的方案。对于当时的情形，荻野社长如是说："由于公司经营层和现场紧密联系，将公司的经营状况和前景预测进行了共享，因此现场提出了很多有建设性的建议，在这种情况下，作为社长的我能够迅速做出决断。可以说，阿米巴领导者们带着和我同样的心情在经营公司。"

在荻野社长的决断下，阿米巴领导者们的方案得到了彻底的实施。降成本，提效率，凡是能够改善绩效的员工提案基本上都得到了执行，生产效率竟一下提高了20%。最终，当年的销售额虽然只有前期的75%，荻野工业却实现了盈利，确保了经营黑字。之后的第二年，销售额虽然没有回到危机发生前的水平，荻野工业的单位时间附加价值却重返1000日元以上（见图3-4）。

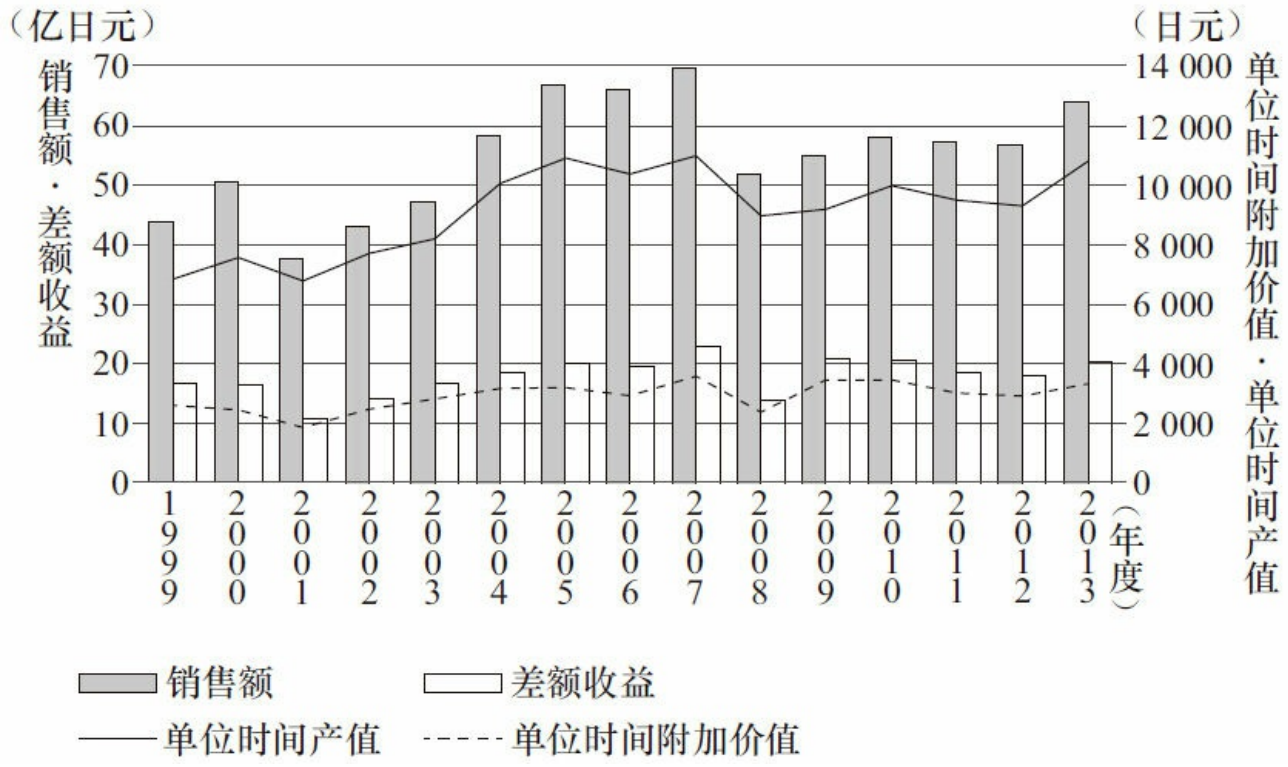



图3-4　荻野工业的绩效变化

对于艰难地度过雷曼兄弟金融危机，荻野社长如是说：

“为了能让公司顺利地向前发展，就必须在状况恶化之前进行慎重考虑。所以，这就需要用数字及时准确地把握现场的状态。想要及时发现问题，并在出现问题的时候迅速应对，就需要阿米巴经营。”

# 第4章　跨行业扩大中的阿米巴经营

## 即便患者增多，经营依然严峻的医疗行业

由于阿米巴经营本来是京瓷的经营手法，因此有很多人认为阿米巴经营只适合于制造业企业。在第2章已经介绍过，日航得以重建就是由于导入了阿米巴经营，这就说明了阿米巴经营在制造业企业之外也能够发挥巨大的威力。

的确，在阿米巴经营的咨询事业成立以后的一段时间里，导入阿米巴经营的企业基本上都是制造企业。虽然我当时确信部门结算制度和经营哲学教育无论对于什么企业都是有共通性的，但制造企业之外的范畴对我而言是未知的领域，因此阿米巴经营如何提供给非制造业企业，这的确是一道难题。尤其是部门结算制度，在服务业这样看不见物品流动的世界里，应该如何构建这个体系，一直困扰了我许久。典型的案例就是医疗和护理行业。

关于医疗行业的阿米巴体系，我们从2000年前后开始研究，后来终于在2005年的时候研发出了医疗版阿米巴经营。截至2014年3月，共有60个医疗法人和护理设施导入了阿米巴经营。关于医疗领域的阿米巴经营，我们为之命名为“京瓷式医院原价管理手法”，实际的内容就是阿米巴经营。

今后，日本社会的老龄化问题会越来越严重，医疗和护理行业的市场肯定会变得很大，然而国家财政日趋紧张也是事实。日本医疗服务的价格是由政府来决定的，而且每两年就会调整一次。目前，国民医疗费呈每年递增的趋势，2013年度已超过40兆日元。其中的四成则是由国家和地方财政来负担，因此医疗费用的增加会成为政府财政的重大负担。为了维持现存的医疗保险制度，估计政府会采取比如降低医疗服务的价格，或者将公费医疗限制在一定的范围内等措施，也就是说，随着老龄化的发展，患者的人数会增多，医院和护理设施的经营环境在国家政策的影响下可能会变得日趋恶劣。

从现状来看，目前已经有六成以上的医院出现经营赤字，地方自治会的医院法人有八成，民间医院法人有五成左右正在赤字经营当中。所以我想，在这样的情况下，帮助医疗机构脱离赤字，变成能够盈利的组织，是非常有意义的。

在医疗行业，拥有“救助患者第一，经营第二”这样观念的经营者非常多，而且一提到利润，就会有很多医生和护士表示不满：“我们从事医疗事业不是为了赚钱！”当初，我也曾经认为以追求利润为目的的阿米巴经营可能不适合医疗行业的经营。但有一次，我改变了这种想法。那是在10多年以前，新泻县牙科医院的理事长找到我说：“森田先生，教我们阿米巴经营吧。”

这位理事长是稻盛先生主办的盛和塾的学生，在盛和塾接触到阿米巴经营并对此有了强烈的兴趣。我回答他道：“阿米巴经营是追求利润的经营手法，可能不适合医疗领域吧？”理事长说道：“为了向市民提供健全的医疗，医院就必须有健全的经营。所以阿米巴经营是非常必要的。”听了此话，我决意帮助他在医院导入阿米巴经营。

即便是医疗机构，如果没有利润，就不能向患者提供优质的医疗服务。如果经营因为赤字而破产，那受影响最大的应该是在医院就诊的患者，以及医院的员工。

跟企业一样，医院也需要实现永续经营。因此，医院必须追求适当的利润，以此来充实和提高自己医疗服务的水平。

## 赤字医院，一年就变黑字

真正第一次在医院导入阿米巴经营，是在兵库县龙野市的德永医院（病床数为109张）。2001年小泉内阁上台后，政府在2002~2004年连续两次调低了医疗服务的价格，这让大多数医院法人的经营受到了严重打击，德永医院是其中之一。2006年开始，经营面临危机的德永医院决心导入阿米巴经营。

当时，我们接到了来自德永医院的求助邀请。那时的德永医院，2004年度的营业额约为11亿日元，利润却由于受到政府调低价格的影响，为2000万日元的赤字。导入阿米巴经营后，医院在第一年就实现了由赤转黑，创造2000万日元的利润，在第二年实现了4000万日元的利润，第三年实现了6000万日元的利润。

德永医院的阿米巴经营是从整理和检查作为医院收入的诊疗报酬获取遗漏开始的。医疗机关一般是根据自己的业务作成诊疗报酬申请明细表，并提交给政府指定组织“诊疗报酬支付基金”，以此获得来自政府的诊疗报酬补助。如果没有提交申请明细表，政府的诊疗报酬补助自然就得不到。因此，我们先从此处入手，查看医院的每一笔业务，并彻查了诊疗报酬申请明细表。因为我们知道，一般来讲，基本上无论是哪家医院都或多或少地存在申报遗漏的现象。

当时德永医院正准备进行建筑物的改建装修工程，已经让建筑公司给出了项目估价。“把估价表给我们看一下吧”，我们拿到估价表之后，将其转给京瓷公司采购部门的专家，让他帮忙看一下，给点意见。那个人在京瓷公司负责建设了好几个工厂，对于施工、材料等的价格非常熟悉。他看了估价表之后，很是惊讶：“这要价也太高了吧。”在他的帮助下，德永医院成功地大幅压低了建设施工费用。

同时，我们在德永医院导入了部门结算制度，力图削减各个部门的经费。我们为德永医院设定了月度经营会议制度，以院长为中心，有各个部门的代表出席，具体报告各个部门的收支情况。经营会议的效果明显，各个部门很快适应了此会议制度，并积极地提出了越来越多的减少经费、增加收入的提案。

实际上，在绝大多数的医院里，医生们的发言权很大很强，护士、药剂师、放射线技师、营养师等在面对医生的时候基本上都不敢发声。也就是说，即便他们知道“如果这样做的话会更好”，但在医生面前却说不出口。因此在月度经营会议上，院长和我们的咨询师积极配合，改变了平时开会时候的尴尬气氛，让大家畅所欲言，进而吸收来自各方面的优秀提案。

比如我们的咨询师在看了药剂部门的收支明细之后，问：“药剂部门的药品库存好多啊。为什么会有这么多存货呢？”药剂部门的负责人则回答说：“这是因为功效相同的药品有很多。比如开这种药品的医生有两位，而同样功效的药品就有六种。如果他俩能用同一品种的药品，药品的库存肯定就能减少了。”听了此话，我们就让院长在经营会议结束之后找这两位医生谈话，通过讨论最终削减了药品的种类。

从那以后，药剂部门就开始整顿药品种类。相同功效的药品种类减少了，每一种的进货量就可以增多一些，既可以减少库存，又可以因为大量购入而降低进价。而且药品都有服用期限，药品的种类减少了，因服用期限到期而废弃的药品也就大大减少。经过这样的改善，药剂部门的收支状况得到了彻底的改观。

对于有患者住院的病房，我们要求他们提交每个月的收支结算情况。于是，负责病房的护士为了改善自己病房的收支，在“有了空床马上补满”的共同意识下，知道有病人因病愈将要出院，则马上将此信息告知医生。而在以前，护士的共同意识是这样的：“住院的病人多了，只会让我们更加忙碌，没有什么好处。”因此可以说，部门结算制度的导入改变了护士的思维方式。

前面已经介绍过，工作的成果等于“思维方式×热情×能力”。护士们的热情和能力，本来维持在很高的水平，但思维方式是负向的，结果自然就是负面的。部门结算制度的导入，让护士的思维方式变成了正的，工作的成果自然而然地呈现出来了。

有了数字，人们自然而然地就会想要努力将数字做得更好。关心医院的经营，看到医院的经营状况开始改善并稳步提高，医院的员工变得更加斗志昂扬。相反，如果医院连年赤字经营，前景悲观无望，大家心里必定会产生不安情绪。医生可能不会有失业的烦恼，但护士等辅助人员，即便是经验丰富的老手，如果不是特别优秀的人，到了别的医院估计不会被重用。正是由于这个原因，德永医院的护士、药剂师，以及业务服务人员都非常重视，并积极地配合阿米巴经营的导入。

对我来言，我觉得医院的经营和阿米巴经营，两者之间有着非常强烈的相辅相成关系。比如在医院的职员里面，有医生、护士、药剂师等辅助人员的医疗岗位，也有收集计算诊疗报酬的医院办公人员，以及人事部门和总务部门的办公岗位，但医疗岗位的比例占到80%~90%，可以说非常高。在医疗岗位，只要为患者提供医疗服务，则就有收入发生，也就是说，80%~90%员工的贡献可以通过阿米巴经营直接把握。

另外，在阿米巴经营里，经费当中不包含人工费。在医院里面，医生的工资水平非常高，这如果被公开的话，那对医院、对医生都不是好事。因此用单位时间附加价值来作为衡量成果的标准，既不会公开医生的工资水平，更能明确各个部门的盈利状况，这可以说是阿米巴经营适合医疗机构的理由之一。

接下来，我们再来共同看一下另外一家导入阿米巴经营的医疗法人的案例——天神会（古贺伸彦理事长）。通过这个案例，让我们来详细看一下部门结算制度和内部合作对价制度的体系和效果。

## 案例4-1：社会医疗法人天神会跨越行业，确保医疗的质量和经营

天神会是位于福冈县久留米市的一个医疗法人集团，拥有新古贺医院（病床数为202张）、古贺医院21（病床数为200张），以及以体检和透视分析等为主要业务的新古贺诊疗中心等多个机构，员工人数达1200人。

天神会是在古贺理事长的父亲于1946年创立的内科医院的基础上发展壮大起来的，实现集团的法人化经营，则是在1992年，目前作为久留米市最主要的医疗机构，为久留米市民提供着医疗服务。新古贺医院作为地方政府指定医疗支援机构，在急救和心血管内科方面拥有较强的实力，古贺医院21更是率先导入PET（阳电子放射线断层摄影）和放射线治疗仪器“Tomo Therapy”。由于拥有先进的诊疗设备和技术力量，近年在海外积极地进行宣传，吸引大批海外患者前来治疗。天神会导入阿米巴经营，则是在2010年。

天神会创立以来，一直实现着较为稳健的经营，几乎没有出现过经营赤字。尽管如此，现任理事长古贺伸彦先生决心导入阿米巴经营。他的理由是“虽然目前经营还算稳健，但每每想到今后却总有一种莫名的不安”。

实际上，看一下天神会的经营状态我们就可以理解古贺理事长的担心。这是因为迄今为止天神会可以说是古贺理事长一个人在经营。他既是一个经营者，又是一个医生，经营和管理整个集团法人，并进行各种各样的经营决策，他本人就像是一列沉重列车的火车头，一个人拖着整辆列车发展到今天。本来他只是经营古贺医院，但在1996年的时候将古贺医院进行了整改，更名为新古贺医院，并于2002年新开设了古贺医院21，后来又接连开设了PET诊疗中心，开始了心脏MRI诊疗，进军护理行业等，迅速地将整个集团法人的规模扩大了很多倍。但是，随着列车的规模越来越大，车厢越来越多、越来越重，集团法人的发展速度逐渐放慢，古贺理事长逐渐感到自己经营的界限。

比如随着法人组织的扩大，古贺理事长越来越难把握现场的实际情况。部长们在向他汇报工作的时候总是说“没有问题”，但他自己知道，完全没有问题的组织是不存在的。“没有问题”这样的汇报本身就是一个巨大的问题，这极有可能是因为在现场发现问题、解决问题的意识淡薄了。职员当中曾不乏能够积极发现问题、解决问题的优秀人员，但现在通过部长们这种流于形式的汇报中可以看出，各位部长估计已经看不清现场的员工到底是谁在积极地努力工作。

现场人员对于患者疾病的治疗的确非常努力，但对于医院的正常经营和收支、营业收入的增加，以及各种经费的削减则几乎毫不关心，对于医院法人的经营，基本上是完全交给了理事长，大家几乎都有“只要将规定好的事情做好就可以了”这种认识。对此种情况的蔓延十分担忧的古贺理事长曾经积极地深入各个医疗现场，希望能通过与现场人员的沟通来增进现场的交流，改变现状，却效果甚微。

对于收支状况的把握，由于只知道每个医院的综合数字，因此无从把握各个部门的收益性。虽然古贺理事长一直希望“能给予认真努力工作的员工相应的合理报酬”，但由于无法把握现场的收益性，更无从把握每个人的绩效，所以古贺理事长心中一直困惑不已，开始担心由于不能正确评价员工导致有能力的员工流失。

为了从这种状态中摆脱出来，古贺理事长认识并决心导入的便是京瓷式医院原价管理手法。2010年2月，在接收到古贺理事长的导入要求后，我们马上就开始着手对天神会进行阿米巴经营的导入。我们希望能将天神会的列车式的经营改变成为新干线式的经营。列车式经营，意思是只有车头部门有牵引动力，牵引着后面所有的车厢往前跑。这就是导入阿米巴经营之前天神会的样子。这种经营方式，仅靠理事长一人的力量是很难拖动整个列车的。新干线则是每个车厢都配有动力装置，而且每个车厢都可以进行自我控制。这既能让车辆更快地向前跑，也能实现每个车厢的自我管理。实现精细化的经营和管理，这对于企业经营来说，是非常重要的。

于是，为了实现将天神会从理事长一人孤军奋战体制，转变为员工每个人都带着与经营者共同的思想意识，不仅是执行诊疗工作，而且积极地参与经营目标，导入阿米巴经营的改革开始了（见图4-1）。

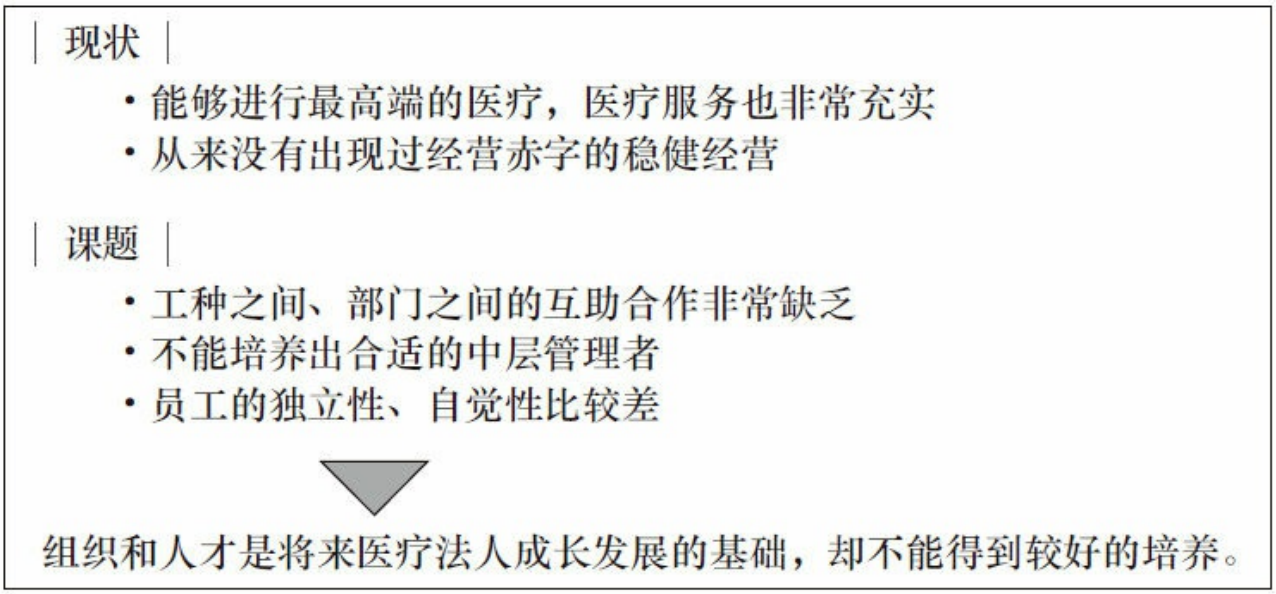



图4-1　导入阿米巴经营的背景

## 不明确的权责分工

天神会阿米巴经营的导入是按照图4-2所展示的时间表进行的。

| 内容 | | 导入篇<br>5月 | 应用篇<br>7月 | 渗透篇<br>12月 |
|---|---|---|---|---|
| 体系的构建 | 访谈调研 | | | |
| | 项目组的运作 | | | |
| 运营支持 | 体系的导入 | | | |
| | 说明会 | | | |

图4-2　阿米巴经营导入时间表

最初的两个月是对各个部门负责人的访谈调研。公司的咨询师对每个部门负责人都进行了为时一小时的访谈。对于在访谈中发现的问题，咨询师将相关部门的人员组织起来成立一个项目组，利用后面三个月的时间进行讨论并提出解决方案。当时所提出来的主题主要有组织构架的构建方法、经营数字的算法和标准、部门之间沟通状况的改善、会议的进行方法等。

之后，各个项目组将讨论结果和解决方案在医院内召开的报告会上进行报告和答辩，并付诸实施。同时，咨询师开始收集医院的各种经营数字，为构建京瓷式成本管理表信息系统做准备。

在对现场的访谈调研中，我们发现了很多各种各样的问题。

（1）天神会竟然存在多种不同的组织架构图。实际上，天神会并没有官方规定的组织架构图，而是每当在接受相关部门的医院内控检查的时候，天神会就会临时绘制出一张架构图来交差，由于每次绘制的组织架构图都或多或少存在一些不同，所以就形成了这种状态。绘制成的组织架构图并没有在员工中进行共享，

而且古贺理事长自己并不清楚到底哪一张是能够正确描绘天神会组织架构的图。

（2）每个管理者工作内容的范围、权限、责任等都没有明确的规定。在访谈中，我们对同样是科长的员工提出“你自身有什么样的权限”“工作的范围具体包括哪些”这样的问题的时候，得到的答案却千差万别。

（3）营销功能的缺失。要提高医院的营业额，就需要扩大其他医疗机构转过来的患者数量，还需要扩大前来体检市民的人数等。但我们发现，在天神会并没有人对这种营销业务负责。天神会的每个医院都设有“当地联合办公室”这个部门，这个部门的主要任务应该就是营销，比如与其他医疗机构进行合作，让它们为医院介绍患者，并负责对相关医疗机构报告患者的情况等，以此来增加来医院就诊患者的人数。虽然每个医院都有这个部门，由于各个医院相互之间并没有进行信息共享，就直接造成了整个集团法人营销体系的混乱。比如新古贺医院和古贺医院21的当地联合办公室的负责人会分别去找同一家医疗机构谈合作，对方却很困惑，即便是有了想要介绍的患者，也不知道到底该联系哪一方才好。

在经营数字的把握上，我们也发现了很多问题。天神会的收入主要来自新古贺医院、古贺医院21和新古贺诊疗中心这三个组织机构，到导入阿米巴经营之前，被提交上来的只有每个组织机构整体的利润表。而且固定资产登记表里也存在很多各种各样的问题，比如登记的固定资产，账面与实物不一致，或者已经废弃的固定资产，在账面上却依旧是登记在案等。

对于经营计划中制定的经营目标，几乎没有人认为那是一定要达成的。这也许是因为经营目标只是理事长和事务长这两个人制定出来的，其他员工并不认为这个经营目标是与自己相关的项目吧。

集团法人内部的交流沟通也存在很多问题。一般来讲，医院的内部组织里面，医生属于诊疗部，护士属于护士部，放射线技师属于医疗技术部等，是按照执业资格划分的，这容易使内部组织之间形成组织壁垒。实际上，天神会的护士

部里面发生的各种事情基本上是不会传到理事长的耳朵里的。由于不存在组织机构负责人，以及部门负责人共同参加的经营会议，各个组织里发生了什么事情、目前面临什么问题，这些完全没有在天神会内部得到共享。

## 消除组织中的重复和浪费

正如访谈调研中我们了解到的那样，三个医疗机构之间由于完全没有合作和沟通，分别在进行各自的市场营销活动，这直接导致了天神会整体的效率低下。因此，我们将一直以来负责与其他医疗机构和护理设施进行联系和合作的新古贺医院的当地联合办公室转移到集团法人的下面来，并作为集团法人的唯一对外合作联络窗口进行开放。同样，我们把PET和体检中心的市场营销功能，以及三个医疗机构的办公业务功能集中到集团法人的下面。通过这样的组织构架调整和改革，集团法人内部各个医疗机构之间的联系得到了加强，排除了其中存在的巨大浪费。

我们在天神会里导入部门结算制度。本来，天神会实施的是大多数医疗机构都在实施的“诊疗科室收支核算制度”。

“诊疗科室收支核算制度”是指医院整体分成门诊部门、病房部门、中央诊疗部门（手术、检查、拍片诊断等）、辅助管理四个部分，分别核算各自的收入和费用，然后将辅助管理部分的费用分摊到门诊、病房、中央诊疗这三个部分，最后再将中央诊疗部分的收入和费用分摊到门诊和病房两个部分，根据不同的诊疗科室再进行分别核算（见图4-3）。

这种核算方法虽然可以判断出哪个诊疗科室盈利比较多，却不能实现所有员工都来积极地参与经营。这是因为诊疗科室之外的部门全都被作为成本中心来运转，能够参与到集团法人经营中来的，只有各个诊疗科室的医生。

京瓷式医院原价管理手法想要达到的效果如图4-4所示。除了医院事务课、总务课、经营管理课等办公部门之外，其他所有部门都作为利润中心来看待并运转，这样可以让更多的员工参与医院的经营。

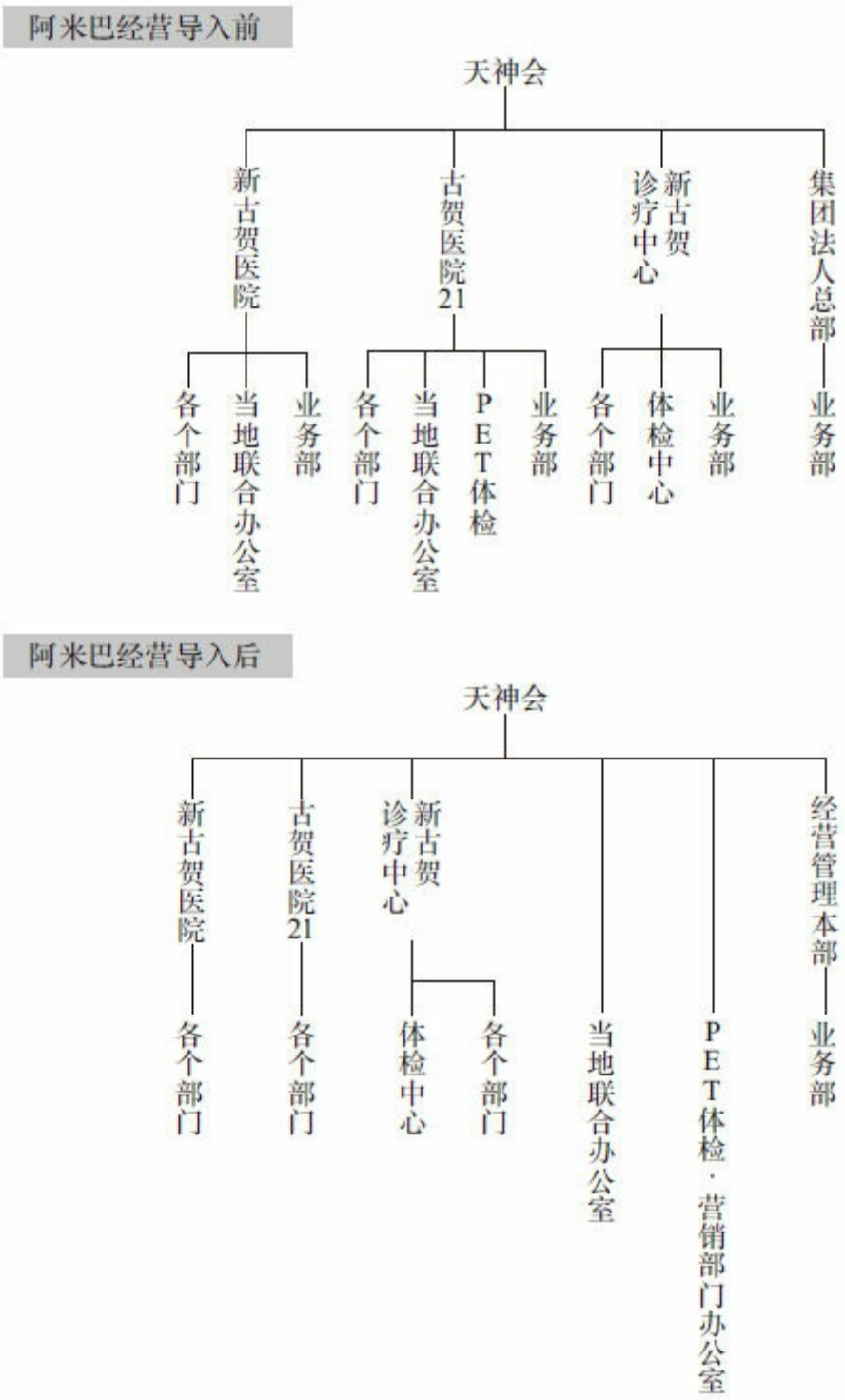



图4-3　天神会的组织架构图

该如何划分结算部门的最小单位（一般称为阿米巴）？首先需要理解医院特有的复杂性。医院的内部组织，有按职称资格划分的纵向体系，也有按工作场所（部门和岗位）划分的横向体系。

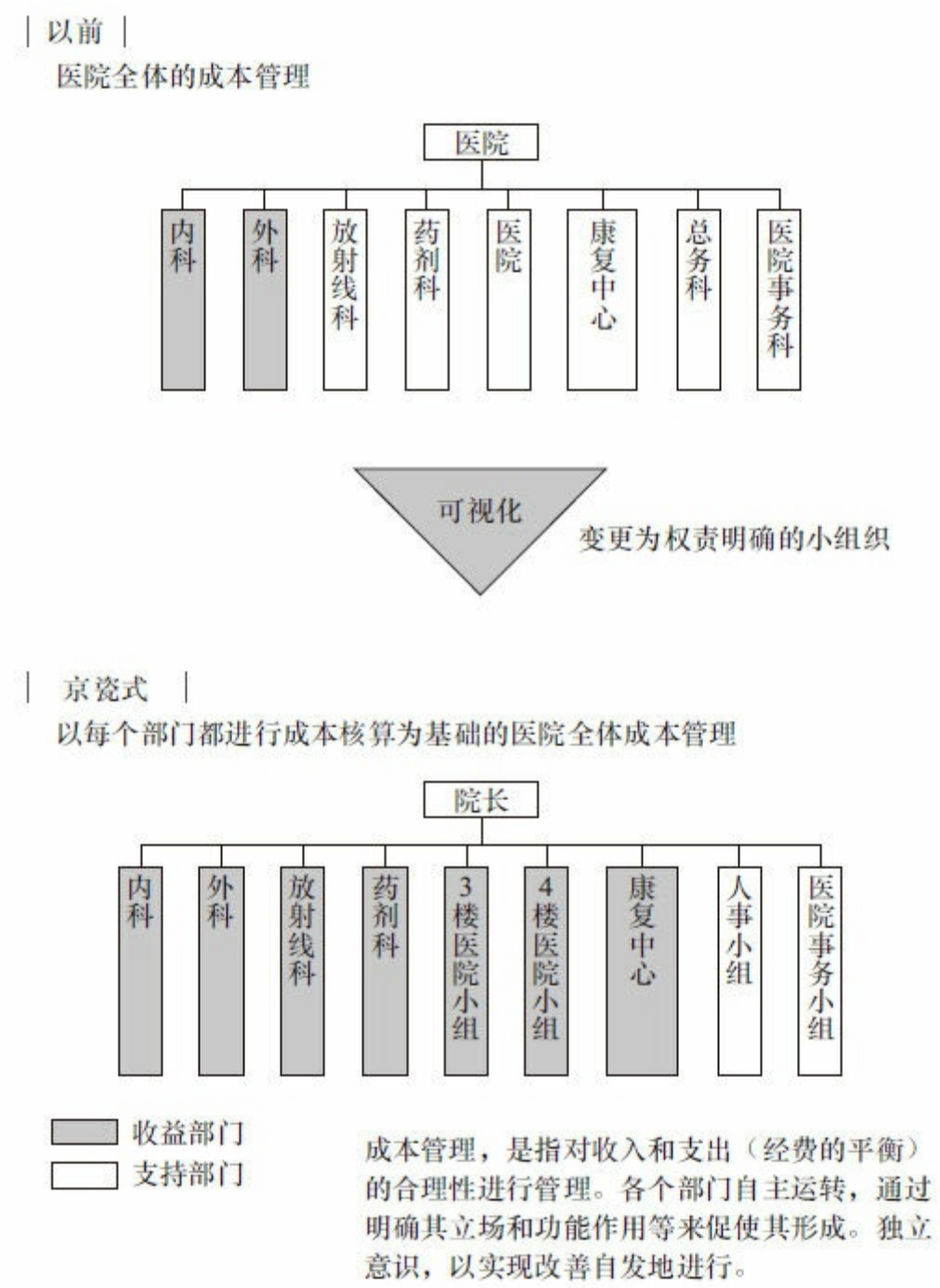



图4-4　京瓷式医院原价管理手法的特征

按职称资格划分的纵向体系，可以分成医生所在的诊疗部门，护士们所在的护士部门，放射科技师、理学疗法师和临床检查技师所在的医疗技术部门……按照场所则可以划分称为A医院、B医院、C医院等（见图4-5）。经营决策和判断是进行纵向传递，实际的诊疗则是进行横向传递：治疗方案和指示从医生那里传递出来到达医院的护士，以及放射科的理学疗法师这边，然后展开医疗工作。因此，医院的内部组织其实是由纵向和横向两方面组成的矩阵式组织（见图4-5），

在进行结算管理的时候，不仅要看纵向的诊疗部门、护士部门等，还需要看各个医院等横向组织。所以，纵横交叉的部分，比如我们把“循环器官内科”、“A医院护士”、“放射线科”等这样的现场组织设定为结算的最小单位。

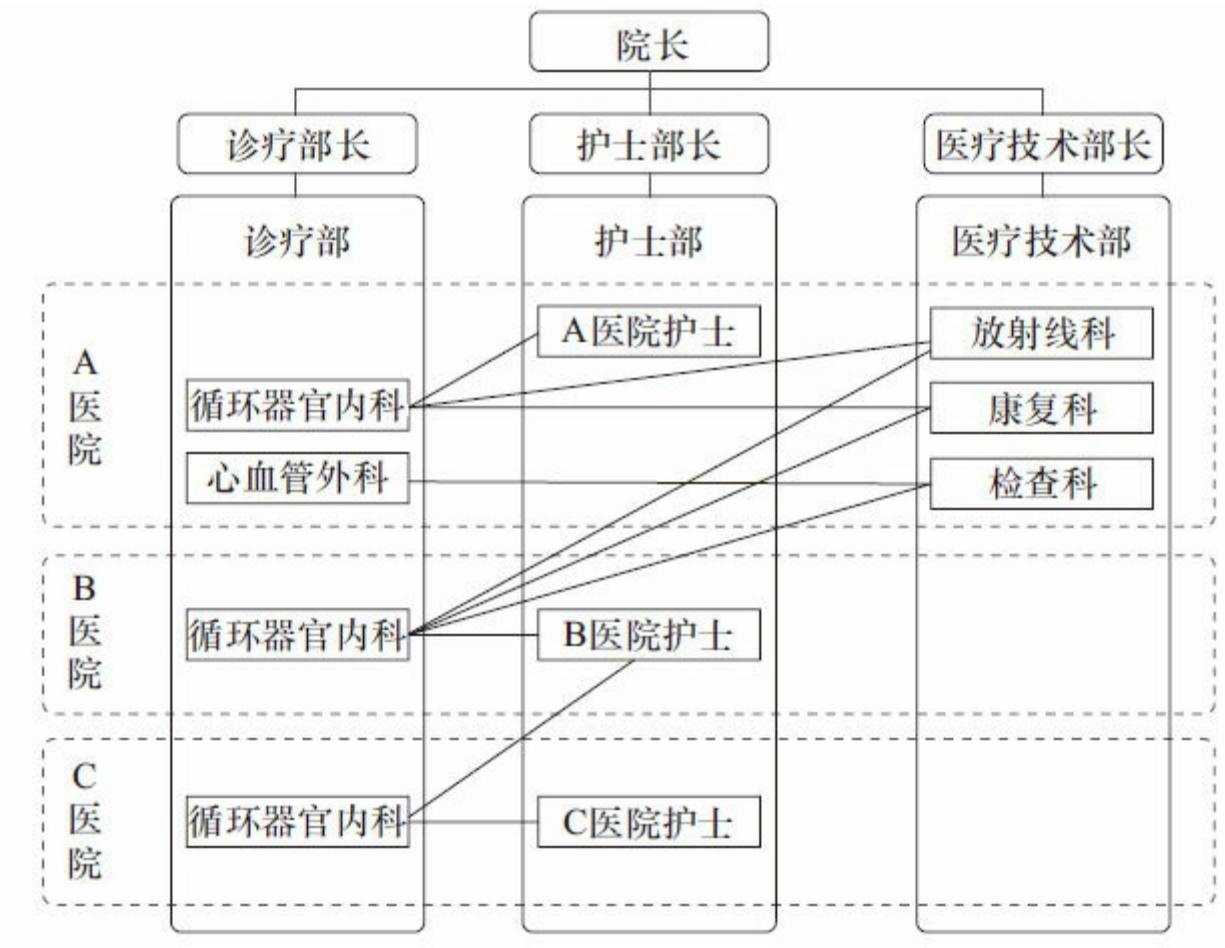



图4-5　医院的矩阵式组织

在第1章中我们介绍过医院内部的合作对价。接下来作为复习，我们再来详细地看一遍。京瓷式医院原价管理手法，就是要让护士部门和技术部门等也都产生收入，并设定为结算管理的对象。能够做到这一点的，就是医院内部合作对价。

## 医院内部合作对价的机制

举个例子，比如有一位患者在整容外科住院，医院从患者那里收取了10万日元作为收入。首先，这份收入完全作为整容外科的医疗收入入账。因为患者是住院患者，因此他还需要接受护士的护理，也需要投入各种所需要的药物，以及CT（电脑断层拍照）等各种服务，于是整容外科就在这些服务发生的时候，向相关部门支付相应的合作对价。如护士的护理则支付给病房护士科，投入各种药物则支付给药剂科，实行CT则支付给放射线科。这里需要注意的是，以前仅作为成本中心的护士部门、药剂部门和放射线部门等辅助部门，都产生了收入。也就是说，通过实行合作对价机制，辅助部门能够变成利润中心来进行结算管理。

由于医疗服务的价格都是由政府制定的，因此合作对价需要在政府定价的范围内制定出来。还有，比如整容外科接到内科的求助，帮助内科诊疗了一位患者，那整容外科会从内科那边获得合作对价。也就是说，各个诊疗部门不只是支付合作对价，还能够获得合作对价。

10万日元的收入，加上院内合作对价收入部分，再减掉院内合作对价的费用部分，就是总收入。然后从中再去掉诊疗所使用的医疗材料的费用，药品的费用，医疗机器的折旧费用，电费、水费、取暖费，部门所使用院内办公医疗设施面积而需要支付的租金，以及被分摊的间接部门经费等，剩下的就是差额收益。再将这个差额收益用部门内部所有成员的总劳动时间除一下，就可以得到部门的单位时间附加价值。

原价管理表的院内合作对价收入和费用项目里面，有“手术”、“注射”、“处理”等项目。实际上，进行手术的是医生（进行注射的是护士），分别都配有专门的护士，这就能形成一个结算单位。

这样在天神会，我们在分解和确定好结算单位的同时，也构建并导入了能够及时提供每个结算单位结算信息的系统。

在天神会的原价管理体系里面已经有了医疗会计系统、财务系统、体检支持系统、物品管理系统、出勤管理系统等多个系统，因此进行原价管理所需要的信息基本上都是可以获得的。我们所做的，就是将这些既存系统串联起来，最终让各种管理信息以阿米巴经营结算表的方式进行输出，为实行阿米巴经营服务（见图4-6和图4-7）。

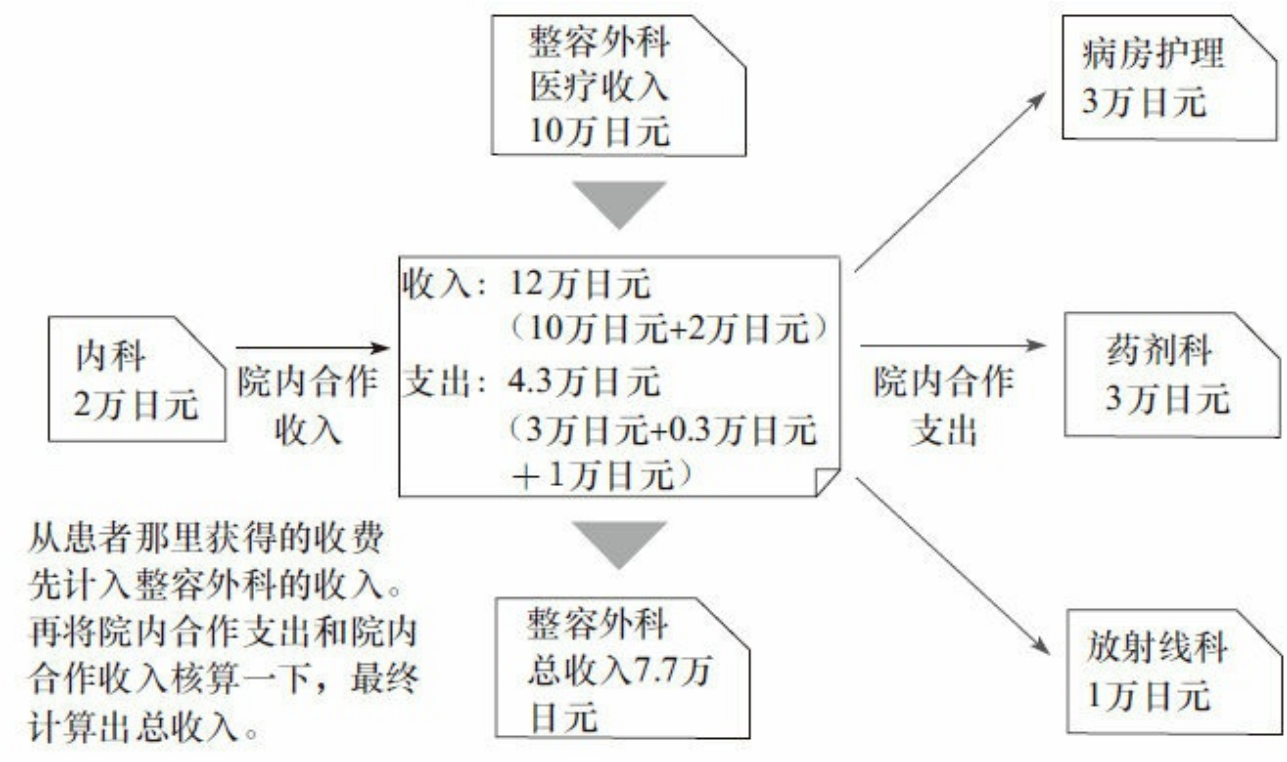



图4-6　院内合作对价的运行机制

| 组织代码 | 0101 | 0102 | 0103 | 0104 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 组织名称 | ○○科 | ○○科 | ○○科 | ○○科 |
| 医疗收入 | | | | |
| 门诊收入 | | | | |
| 住院收入 | | | | |
| 其他收入 | | | | |
| 保险费等减除项 | | | | |
| 院内合作收入 | | | | |
| 诊断（收入） | | | | |
| 处方（收入） | | | | |
| 注射（收入） | | | | |
| 包扎（收入） | | | | |
| 手术（收入） | | | | |
| 检查（收入） | | | | |
| 拍片诊断（收入） | | | | |
| 理学诊疗（收入） | | | | |
| 其他（收入） | | | | |
| 住院（收入） | | | | |
| 院内合作费用 | | | | |
| 诊断（费用） | | | | |
| 处方（费用） | | | | |
| 注射（费用） | | | | |
| 包扎（费用） | | | | |
| 手术（费用） | | | | |
| 检查（费用） | | | | |
| 拍片诊断（费用） | | | | |
| 理学诊疗（费用） | | | | |
| 其他（费用） | | | | |
| 住院（费用） | | | | |
| 总收入 | | | | |
| 经费合计 | | | | |
| 医药品费 | | | | |
| 用餐材料费 | | | | |
| 诊疗材料费 | | | | |
| 医疗消耗用品备份费 | | | | |
| 差旅费交通费 | | | | |
| 职员工作装费 | | | | |
| 通信费用 | | | | |
| 日常消耗品费 | | | | |
| 消耗用品备份费 | | | | |
| 车辆使用费 | | | | |
| 清扫外包费 | | | | |
| 业务外包费 | | | | |
| 广告宣传费 | | | | |
| 检查外包费 | | | | |
| 图书费 | | | | |
| 研修差旅费、交通费 | | | | |
| 研究杂费 | | | | |
| 固定资产折旧费 | | | | |
| 保育运营费 | | | | |
| 其他经费 | | | | |
| 内部利息 | | | | |
| 间接部门分摊经费 | | | | |
| 消费税 | | | | |
| 差额收益 | | | | |
| 总劳动时间 | | | | |
| 法定劳动时间 | | | | |
| 加班时间 | | | | |
| 移动时间 | | | | |
| 间接部门分摊劳动时间 | | | | |
| 单位时间收益 | | | | |
| 单位时间总收入 | | | | |
| 人员 | | | | |

图4-7　原价管理表项目一览

## 从部门全体结算到经费明细的一目了然

图4-8是系统画面的一个例子。看一下结算表的消化器官内科部分我们可以知道，收入（A）是3750.4791万日元，具体内容为：门诊收入179.5810万日元，住院收入3577.7491万日元，保险费等减除项为－68510日元。收入（A）加上院内合作收入35.7153万日元，再减掉院内合作费用2228.8989万日元，结果为1557.2955万日元，这就是消化器官内科的总收入（B）。然后再减掉各项经费的573.7577万日元，剩下的就是消化器官内科的差额收益（C），即983万5378日元。将差额收益（C）除以医生们的总劳动时间1937小时，便得出单位时间附加价值，就是5077日元。顺便说一句，天神会的诊疗部门平均的单位时间附加价值约为6000日元，其中心血管内科的数值最高，约为8000日元。

通过这个系统，我们还可以明确各项收入和费用的明细。比如说想知道医疗消耗品费217.8983万日元的明细内容，那只要用鼠标点击一下费用的数字，就会得到明细内容的画面：ERCP Cannula是28833日元，胆管扩张用Katheter是7718日元，Locking Devices是4568日元，等等。消耗品的名称和金额都会详细列示出来，而且能列示消耗品供应商的名称。

这样，结算部门的收入、利润和费用等所有信息，谁都可以通过电脑来查询和确认。

每个月经营绩效的结算日，我们设定在下个月的中期。一个月结束的时候，经营管理部门开始核算所有的经费和劳动时间，但诊疗收入是在月末截至下月10日发出付款要求的，因此不到每月的10日，收入是无法确定的。最终，在16~18日确定好收入之后，在19日则将数字信息进行公开。看到公开的经营信息之后，现场的课长级职员会马上与现场的成员一起开会（部门内会议）讨论，确认上个月的实际业绩，明确好接下来的课题，并讨论确定下个月的计划等。几天后，医院会召开整体会议（课长级以上人员参加），共享各个部门内会议讨论的内容，并

分析和讨论相关的重要课题（见图4-9）。

| 组织代码 | 0203 | | 0204 | | 020 |
|---|---|---|---|---|---|
| 组织名称/构成比例 | 消化器官内科 | 构成比例 | 呼吸器官内科 | 构成比例 | 糖尿病•内分泌内科 |
| 收入（A） | 37 504 791 | 240.8 | 64 974 563 | 377.0 | 42 658 |
| 门诊收入 | 1 795 810 | 11.5 | 19 852 532 | 115.2 | 28 233 |
| 住院收入 | 35 777 491 | 229.7 | 45 207 701 | 262.3 | 14 559 |
| 护理收入 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 其他收入 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 保险费等减除项 | −68 511 | – | −85 670 | – | −134 |
| 合作收入（院内护理） | 357 153 | 2.2 | 377 159 | 2.1 | 186 |
| 诊断 | 357 153 | 2.2 | 377 159 | 2.1 | 186 |
| 处方（收入） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 护理（收入） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 合作费用（院内护理） | 22 288 989 | 143.1 | 48 121 040 | 279.2 | 28 387 |
| 诊断（费用） | 560 932 | 3.6 | 845 892 | 4.9 | 488 |
| 处方（费用） | 704 116 | 4.5 | 9 112 254 | 52.8 | 9 606 |
| 注射（费用） | 2 264 483 | 14.5 | 7 523 350 | 43.6 | 3 757 |
| 包扎（费用） | 276 652 | 1.7 | 1 819 849 | 10.5 | 335 |
| 手术（费用） | 1 495 470 | 9.6 | 81 732 | 0.4 | 28 |
| 检查（费用） | 2 226 455 | 14.2 | 4 514 145 | 26.1 | 4 880 |
| 拍片（费用） | 941 874 | 6.0 | 4 743 465 | 27.5 | 704 |
| 指导（费用） | 302 390 | 1.9 | 663 820 | 3.8 | 732 |
| 其他（费用） | 163 227 | 1.0 | 785 581 | 4.5 | 300 |
| 住院（费用） | 13 353 390 | 85.7 | 18 030 952 | 104.6 | 7 553 |
| 护理（费用） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 总收入（B） | 15 572 955 | 100.0 | 17 230 682 | 100.0 | 14 457 |
| 经费合计 | 5 737 577 | 36.8 | 3 554 897 | 20.6 | 2 266 |
| 医药品费 | 30 908 | 0.1 | 0 | 0.0 | 1 087 |
| 医疗器材费 | 2 649 648 | 17.0 | 401 607 | 2.3 | 74 |
| 医疗消耗品费 | 2 178 983 | 13.9 | 161 822 | 0.9 | 756 |
| 用餐材料费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 用餐外包费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 检查外包费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 当地医疗联合/PET体检 | 180 600 | 1.1 | 298 200 | 1.7 | 126 |
| 部门内部支援部门经费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | |
| 支援部门经费 | 182 157 | 1.1 | 80 958 | 0.4 | 60 |
| 差额收益（C） | 9 835 378 | | 13 675 785 | | 12 190 |
| 总劳动时间 | 1 937.00 | 100.0 | 1 066.00 | 100.0 | 1.12 |
| 法定劳动时间 | 966.00 | 49.8 | 716.00 | 67.2 | 62 |
| 值班时间 | 147.00 | 7.5 | 139.50 | 13.0 | |
| 加班时间 | 317.25 | 16.3 | 210.00 | 19.6 | 17 |
| 支援时间 | 506.75 | 26.1 | 0.00 | 0.0 | 32 |
| 部门内间接部门时间 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | |
| 间接部门时间 | 0.00 | 0.0 | 0.00 | 0.0 | |
| 单位时间附加价值 | 5 077.6 | | 12 829.0 | | 10.8 |
| 单位时间总收入 | 8 039.7 | | 16 163.8 | | 12.8 |
| 人员 | 8 | | 5 | | |

图4-8　天神会原价管理表的画面例（一）

住院收入的内容明细

| 组织代码 | 0203 | | 0204 | | 0205 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 组织名称/构成比例 | 消化器官内科 | 构成比例 | 呼吸器官内科 | 构成比例 | 糖尿病•内分泌内科 | 构成比例 |
| 收入 | 37 404 791 | 240.8 | 64 974 563 | 377.0 | 42 658 932 | 295.0 |
| 门诊收入 | 1 795 810 | 11.5 | 19 852 532 | 115.2 | 28 233 780 | 195.2 |
| 住院收入 | 35 777 491 | 229.7 | 45 207 701 | 262.3 | 14 559 152 | 100.7 |
| 护理收入 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 其他收入 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 保险费等减除项 | −68 510 | − | −85 670 | − | −134 000 | − |
| 合作收入（院内护理） | 357 153 | 2.2 | 377 159 | 2.1 | 186 110 | 1.2 |
| 诊断 | 357 153 | 2.2 | 377 159 | 2.1 | 186 110 | 1.2 |
| 处方（收入） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 注射（收入） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |

相关年月度 201103　组织代码 0203
结算科目代码 1020　住院收入　金额合计 35 777 492

| No | 金额 | 品名/内容 交易方代码 交易方名称 | 结算日 |
|---|---|---|---|
| 1 | 663 092 | 胃十二指肠溃疡，胃憩室症，血门19件4人 | 2011/04/19 |
| 2 | 3 719 742 | 肝硬化（包含胆汁性肝硬化）116件7人 | 2011/04/19 |
| 3 | 1 965 086 | 胃部恶性肿瘤57件8人 | 2011/04/19 |
| 4 | 249 326 | 阑尾炎7件1人 | 2011/04/19 |
| 5 | 602 105 | 弥散性血管内凝血7件1人 | 2011/04/19 |
| 6 | 1 953 374 | 食道，胃，十二指肠，其他肠道的炎症等58件12人 | 2011/04/19 |

各种经费的内容明细

| 组织代码 | 0203 | | 0204 | | 0205 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 组织名称/构成比例 | 消化器官内科 | 构成比例 | 呼吸器官内科 | 构成比例 | 糖尿病•内分泌内科 | 构成比例 |
| 其他（费用） | 163 227 | 1.0 | 785 581 | 4.5 | 300 570 | 2.0 |
| 住院（费用） | 13 353 390 | 85.7 | 18 030 952 | 104.6 | 7 553 652 | 52.2 |
| 护理（费用） | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 总收入（B） | 15 752 955 | 100.0 | 17 230 682 | 100.0 | 14 457 579 | 100.0 |
| 经费合计 | 5 737 577 | 36.8 | 3 554 897 | 20.6 | 2 266 796 | 15.6 |
| 医药品费 | 30 908 | 0.1 | 0 | 0.0 | 1 087 522 | 7.5 |
| 医疗器材费 | 2 049 046 | 17.0 | 401 607 | 2.3 | 74 435 | 0.5 |
| 医疗消耗品费 | 2 178 983 | 13.9 | 161 822 | 0.9 | 756 077 | 5.2 |
| 用管材料费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 用餐外包费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| 检查外包费 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 |
| | 50 004 | 0.0 | 15 407 | 0.0 | | 0.1 |
| | | | | | | 0.2 |
| | | | | | | 0.0 |
| | | | | | | 0.1 |
| | | | | | | 0.0 |
| | | | | | | 0.0 |
| | | | | | | 0.0 |

相关年月度 201103　组织代码 0203
结算科目代码 6030　医疗消耗品费　金额合计 2 178 983

| No | 金额 | 品名/内容 供货商代码/组织代码 供货商名称/组织名称 | 鉴定科目代码 | 鉴定科目名称 结算日 |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 28 833 | [illegible] TandemX1, ERCP Cannula [illegible] 株式会社〉筑后分社 | 02 | 医疗消耗费 2011/03/31 |
| 2 | 7 718 | [illegible] SOUDENDRA [illegible] Kabaur [illegible] 株式会社〉筑后分社 | 02 | 医疗消耗费 2011/03/31 |
| 3 | 4 568 | [illegible] Rapid Exchange Locking Devices [illegible] 株式会社〉筑后分社 | 02 | 医疗消耗费 2011/03/31 |

图4-9　天神会的原价管理表的画面例（二）

## 明确自己工作的“重点项目表格”

“重点项目表格”是明确部门工作的有用工具。这是一张A4纸，在召开部门内会议时，每个部门将会议讨论的结果填好，并在医院整体会议召开之前上交（见图4-10）。当时，天神会里面共设定了202个阿米巴，并形成了阿米巴组织树。在召开整体会议的时候，能够分工统括所有阿米巴的等级比较高的10位阿米巴领导者，需要在报告原价管理表的预定和实绩的同时，向会议详细介绍重点项目表格的内容。

“重点项目表格”里面，既要明确记入天神会的奋斗目标，也要记入部门的医疗护理目标，并在表格的下部记入相应的预定和实绩。预定是上个月会议上确定的必达目标，会议就是要根据这个必达目标讨论实绩如何等。在追求提高收益性的同时，提高医疗服务的质量，都包含在天神会的“预定·实绩管理”之中。

特意让大家填写表格，其实是有目的的。医院的业务，除了在多种场所都需要开展之外，医院组织本身是矩阵型构造的，所以在很多情况下，医院的员工并不明确自己具体对什么业务负有怎样的责任。通过填写这张表格，员工就可以更加清楚地了解自己具体负责什么业务、同组的人都有谁等，因此更能为了共同的目标齐头并进。表格的填写人不一定是阿米巴的领导者，阿米巴的成员可以轮流填写，但最后记入的内容必须经过课长级领导的确认。

**平成 •年 •月 重点项目表格**

所属部门：　　制表人：　　负责人：

| 岗位 | 人数 |
|---|---|
| 诊疗放射线技师 | 19名 |
| 临床检查技师 | 1名 |
| 临时办公人员 | 2名 |
| 技术员 | 1名 |
| | 名 |

| | |
|---|---|
| 天神会的目标 | 我们相信自己的能力，负责任地进行提案，在规定的时间和期限内完成我们制定的目标。 |
| 部门的医疗目标 | 提供患者和患者家属满意的医疗服务，建设员工们都能舒适工作的环境。 |

| 预定 | 实绩 |
|---|---|
| 《医疗护理的高度化和质量提高》 | 《医疗护理的高度化和质量提高》 |
| ①KPI目标<br>• 第1CT：261件，第2CT：910件，MRI：791件，RI：160件，一般拍片：3185件。<br>第1CT：上年度1%↑。第2CT：上年度1%↑。<br>MRI：上年度1%↑。4月的体检增加预测5%<br>RI：月度最多170件，或者之前两三年的平均值+α。合计件数比上年度增加2%<br>一般拍片：上年度2%↑<br>• 从7/1开始扩大第2CT的可预约件数，20分钟/次→15分钟／次<br>②教育・技术目标<br>• 积极地参加学会和学习会。（继续）推荐加入技师会。<br>• 对新人技师进行情态教育。<br>• 伴随第1CT系统升级，尽量让大家都能掌握新功能的讨论。→7/1日完成系统升级，并进行随时改善。<br>③感动・接待目标<br>• 对没有预约的患者，在接待的时候告知需要等待的时间。→提醒因时间关系不能久等的患者下次来院时进行预约。<br>④医疗安全目标<br>• 及时更新突发事件对应案例集。<br>→平成24年5月初期制作完毕。之后的随时更新。到7/20日完成。 | ①KPI目标<br>• 第1CT：302件，第2CT：940件，MRI：750件，RI：171件，一般拍片：2935件。<br>②教育・技术目标<br>• 对新人技师进行情态教育。<br>• 7/22进行了现状汇报和今后工作说明，尽量让大家都能掌握新功能的讨论，也讨论了第二年的招聘。<br>• CT升级结束。懂得使用说明书。（7/1）<br>③感动・接待目标<br>• 从7／1开始增加了第2检查数量，对每个来院患者进行了等待时间的告知。MRI也进行了等待时间告知。<br>④医疗安全目标<br>• 更新了突发事件对应案例集。（7/25）<br>→在Drive Cabinet里设文件夹进行保存。 |
| 《经费削减策略》<br>• 调低走廊电视屏幕的亮度。节省电费。<br>• 地下设置的电脑屏幕也调低亮度。<br>• 每周一次清扫各类显示器。（电视，PC）<br>• 院内中央空调已开启，因此尽量避免使用单独已经贴了标签。<br>• 确认空调的设定温度。特别是控制室。（继续）<br>• 在傍晚5点打开荧光灯，关闭走廊墙内灯。<br>• 清扫除湿机的过滤网。（上月有部门没有清扫）<br><br>《时间的有效活用》<br>• 每天对第2CT的使用过的生食瓶进行空水。<br>• 每个现场在第二天所需要的人数，16点半之前联系勤务表制作负责人。 | 《经费削减策略》<br>• 6/30执行。（亮度调低了10－15）<br>• 6/30执行。（亮度40%以下）根据需求变更。<br>• 每周一次清扫各类显示器。<br>• 在各种会议上也进行了确认。<br>• 控制室设定基本温度为26度。拍片室温根据需要设定。<br>• 第1CT负责人在下班的时候负责开关灯。<br>• 6/29清扫了除湿机和空调的过滤网。<br><br>《时间的有效活用》<br>• 由于每天操作会节省时间，因此在CT会议上决定继续此种做法。<br>• 已经要求各个现场执行。 |

合作求助

| 部门名称 | 开始月 | 内容 | 结果 | 状况 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

来自其他部门的合作求助

| 部门名称 | 开始月 | 内容 | 结果 | 状况 |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

图4-10　重点项目表格的记入例

预定栏的最上面一项是关键绩效指标（key performance indicator，KPI），是对收益最有影响的目标值，只要能够达成这个指标，基本上可以认为部门的目标达成了，所以说它是一个非常重要的尺度。在放射线诊断部门，KPI就是CT或MRI（磁气共振）的件数。“教育技术目标”“感动接待目标”“医疗安全目标”是关系到医疗质量的目标。为了提高单位时间附加价值，还需要进行“经费削减策略”“时间的有效活用”等“预定·实绩管理”。

能够反映出医院特点的，是表格最下面的“合作求助”栏。医疗行为，不仅靠医生，还需要护士、放射线医师、营养师、理学疗法医师、药剂师等辅助性岗位人员的配合和帮助，大家一起组成团队进行诊疗，因此各种岗位人员之间的沟通非常重要。然而通常，这些辅助性岗位的人员很难开口对医生直接提出要求，即便这些要求是工作上的。因此，在每个月的整体会议上，在介绍重点项目表格的时候，将合作求助的内容公开，并在会议上公开讨论和确定。实际上，这种做法取得了巨大的成就。

举例来说，药剂部门对诊疗部门提出了“请尽快开出处方”这样的合作求助，诊疗部门接到请求加快开具处方的速度，就能大大减少药剂部门员工的加班时间。像这样的改善案例还有很多。通过这个办法，现在医院的各个部门之间的交流变得更加紧密，在整体会议上即便不填写合作求助一栏，通过部门之间的个别交流和沟通已经能够处理很多事情。

## 阿米巴经营提高部门自主性

由于导入了阿米巴经营，天神会的各个部门提高了结算意识，更使得每个部门在很大程度上增强了组织凝聚力。接下来就让我们来分别看一下各个部门的阿米巴经营导入成果。

护士们所在的病房部门，在导入阿米巴经营之后税前利润增加了1416.5万日元，单位时间附加价值由原来的3016日元提高到了3506日元。他们不仅削减了住院部门不必要的经费开支，而且在因人事调动发生人员减少的情况下依然能够保持较高的病床使用率，并努力提高了单位时间附加价值。以前也有病床使用率的目标值，但现场的护士人员几乎无人关注。在公开了经费项目之后，各个项目被详细地检查，而且通过护士自发的经费削减运动，浪费得到了排除。另外，因为有劳动时间这个指标，尽管人数有了减少，但由于大家的努力成果能够通过数字表示出来，因此护士的斗志被激发了出来。

再来看一下实施胃镜检查的内视镜中心。内视镜中心需要医生、护士和内视镜检查技师这三个岗位的相互紧密配合才能顺利运转，之前由于三方面存在沟通不畅等原因，业务没能很好地展开。一般来讲，内视镜的检查是在专门的内视镜室进行的。医生和技师会在内视镜室等待，护士则负责按照顺序诱导患者进入内视镜室接受检查。由于患者进入内视镜室的时间是事先设定好的，而且据说有一次护士看到前面的检查已经结束，就提前安排患者进入内视镜室，结果被医生大骂了一通，因此从那之后，前面的检查即便是很早就结束了，护士也会等到时间到了才安排患者进入，这实际上会让医生和内视镜检查技师产生时间空白，工作效率不高。

在导入阿米巴经营之后，由于内视镜检查业务是作为一个阿米巴来运营，为了追求阿米巴结算数字的提高，就必须增多内视镜检查的实施效率。因此三个岗位之间的壁垒被大大降低。阿米巴经营导入后，内视镜检查的月度平均次数由之

前的529件提高到了576件，提高了约10%，而单位时间附加价值也由之前的－423日元变为118日元。在阿米巴经营导入当初部门绩效扣除人工成本之后还是赤字，在2013年的时候彻底改善了收支状况，实现了向经营黑字的转变。

最后再来看一下康复中心。在康复中心，员工都曾经有过一个想法，就是患者人数增多之后，护理服务的质量肯定会打折扣。在我们在天神会内部开始推行部门内会议制度的时候，古贺理事长几乎参加了所有阿米巴的内部会议。在参加康复中心的内部会议时，有人提出了患者人数增多会影响护理质量话题时，古贺理事长做了如下的评论："那种想法是错误的。存在这种想法，是因为你只想到维持对一个患者提供服务的质量。但是，只有我们做到了能为多名患者提供高质量的护理服务，我们医院的整体服务质量才会提升，不是吗？"自此，康复中心成员的思维方式发生了彻底变化。仅仅是思维方式的变化，就让康复中心的月平均康复实施件数由原来的2659件变成了3945件，税前利润提高了1995万日元（见图4-11~图4-13）。

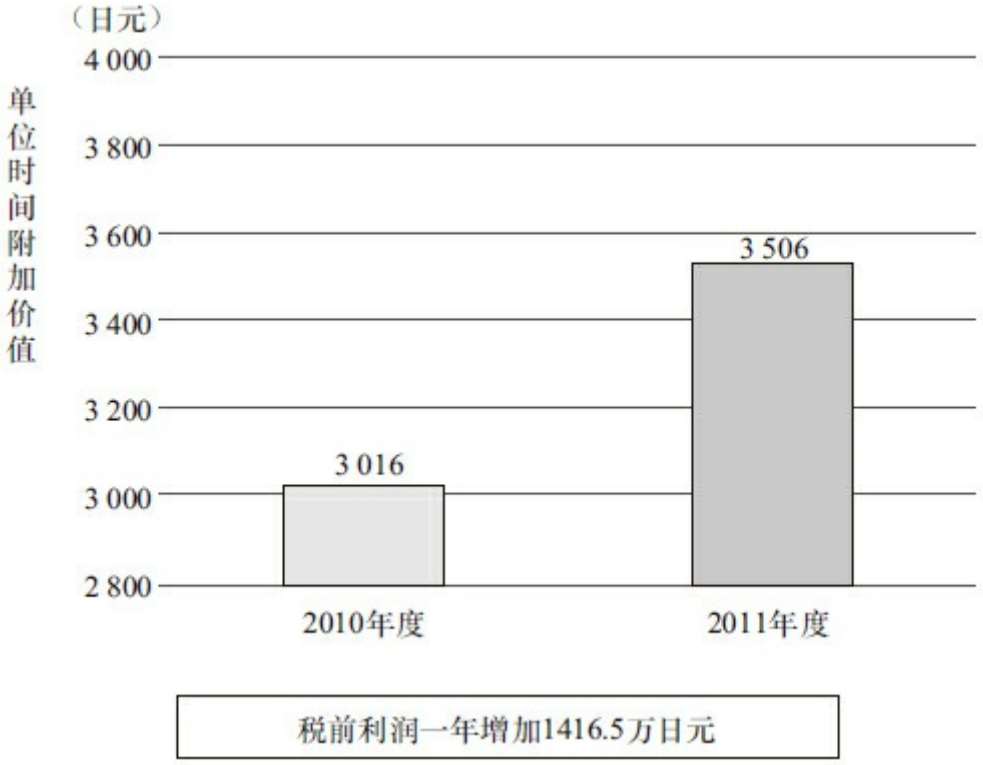



图4-11　阿米巴经营的成果①病房

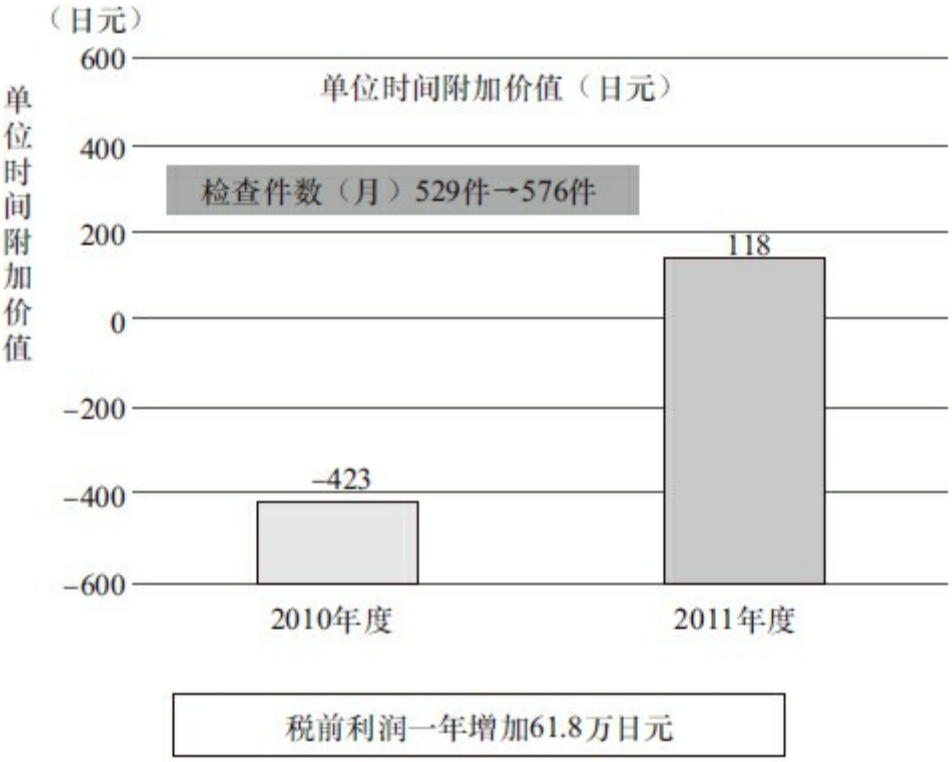



图4-12　阿米巴经营的成果②内视镜中心

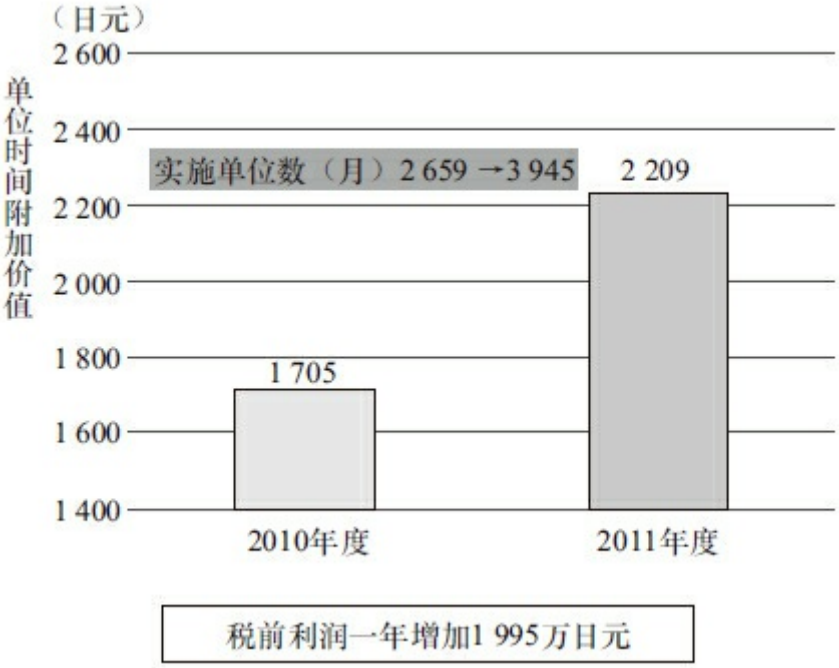



图4-13　阿米巴经营的成果③康复中心

## 从孤军奋战到全员经营

天神会还在开展护理服务业务，包括家庭护理支援、来院护理、来院康复，以及家庭访问护理等业务。护理服务业务，是护理业务负责人根据患者（或需要者）的需要来设计护理服务展开计划，并按照计划向需求者提供护理服务。我们发现即便天神会已经制定了对特定患者的护理计划，其他外部的护理机构还是能中途参与进来将业务拿走。这是因为迄今为止，天神会的护理业务负责人不能很好地与现场保持沟通，不能很好地把握护理业务现场的真实情况，因此为了不让预约利用者无人服务的情况发生，天神会将自己服务的协助者介绍给其他外部护理机构。

于是我们专门在护理部门召开了部门内经营会议，着重将能够保证护理业务负责人与护理现场进行紧密沟通的联络机制建立起来。经过了一定的运营和磨合，联络机制初显成效：护理业务负责人与现场紧密联系，详细听取现场护理人员的汇报，并适当调整和安排剩余力量，很快就使护理部门来院康复的服务使用者人数由原来的392人增加到560人，税前利润也增加了1407万日元（见图4-14）。

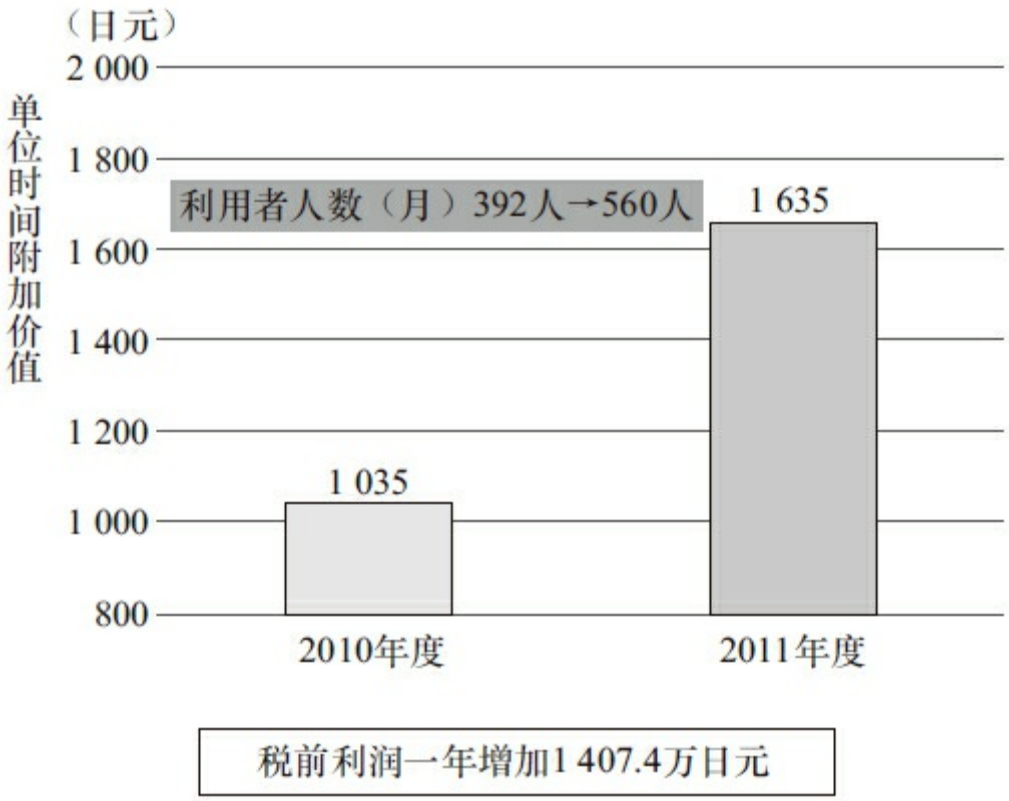



图4-14　阿米巴经营的成果④护理部门（来院康复）

导入阿米巴经营以后，体检中心是业绩增长最多的部门。税前利润增加了4000万日元，单位时间附加价值由原来的1849日元大幅增长到2398日元。以前，为了增加前来体检的人数，基本上只有护士长一人在努力。周围的人都只是冷眼旁观："那个人，自己一人在努力呢。"当时增长最难的科室是胃镜科，几乎很少有人前来就诊。导入部门结算制度之后，胃镜科成为一个独立核算的阿米巴，情况就不一样了（见图4-15）。

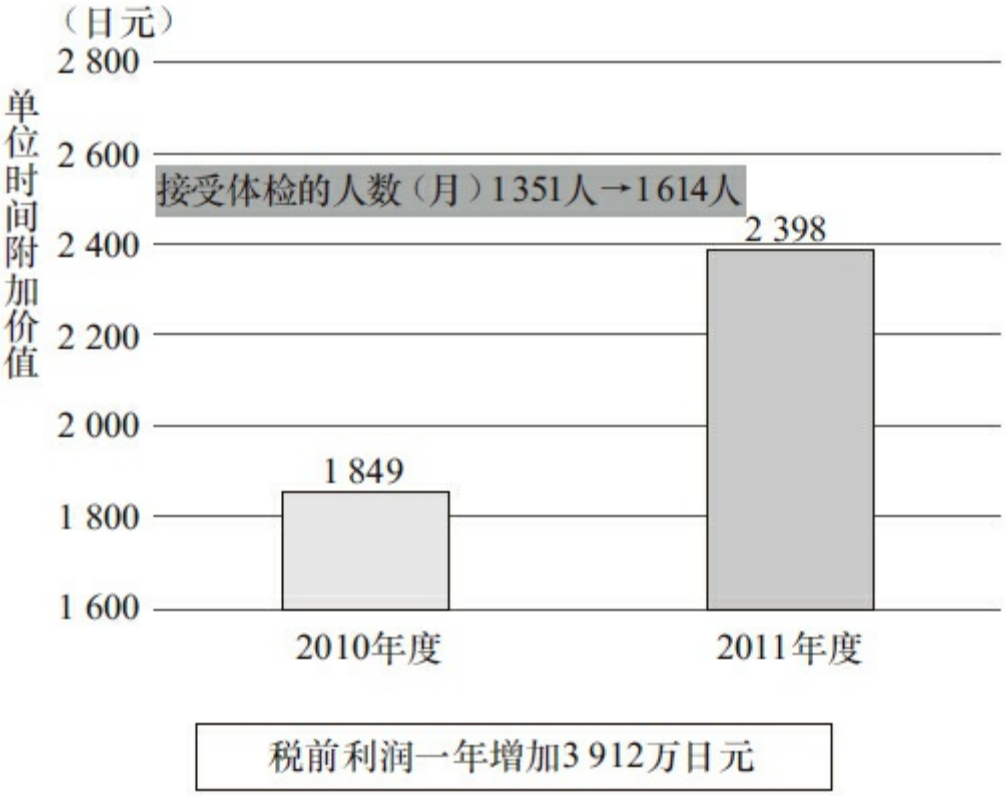



图4-15　阿米巴经营的成果⑤体检中心

一般来讲，人们在接受全面体检，尤其是具体到胃镜检查的时候，需要在医院规定好的日期进行预约之后才能进行。在导入阿米巴经营之后，在天神会进行胃镜检查，人们基本上可以根据自己的时间安排选择就诊时间，并能够实现男女在不同的房间进行体检。这些体贴入微的考虑和安排，都来自现场人员的智慧。

可以说，阿米巴经营的导入，让天神会的各个部门都发生了翻天覆地的变化。

## 下一代领导人才的培养

天神会的阿米巴经营，最初是在技师、护士等辅助人员中率先导入的。首先从削减经费开始，但能够削减经费的程度毕竟是有限的，为了增加营业收入，辅助人员开始自发地向诊疗医生提出协力要求。比如放射线部门新购入了一台医疗设备，为了能让新医疗设备的利用率提高，技师自发地奔走于各个诊疗部门进行营销："我们新购入了这样一台医疗设备，可以进行这样的检查。"

在病房，住院患者什么时间服用什么药，一般都是护士在日程表上做记录。如今，药剂部门的人前来开展营销，承担了护士的这项工作。在2012年政府进行的医疗价格改革中，规定如果医院在病房安排专门的药剂师负责药品的管理工作，可以获得相应的补贴。药剂师在第一时间就掌握了这条信息，并进行了专门药剂师的设定。医疗价格改革的涉及面非常广，而且规定也特别细致，如果不能清楚详细地理解各项规定，医院极有可能漏掉一些本来可以获得补贴的事项。在实施了部门结算制度之后，谁都想提高自己部门的绩效，因此大家对医疗价格改革的学习变得空前主动和认真。

在我们开始进驻天神会导入阿米巴经营的2010年，天神会的营业额利润率为7%，在2013年度，这个数字超过10%。实际上，最近天神会收购了久留米市一家破产的老年人保健护理医院，于2013年4月将其改为老人公寓并开始营业。如果没有这次收购，天神会2013年的营业额利润率定会超过15%。这个数字，对于医疗机构来讲可谓非常高的利润水平了。

对于阿米巴经营的导入，古贺理事长如此说："阿米巴经营导入后，我们以阿米巴领导者为主体实行了部门结算制度，这让我们培育了大批优秀的后备管理人才。我们通过召开医院法人全体经营会议，共同讨论各个部门之间发生的问题，这让医院内部各个部门之间的壁垒消失了，使得我们能够更加迅速地解决我们所遇到的各种问题。"天神会通过导入阿米巴经营强化了整个医疗法人的经营基础，

培育了大批有经营能力的人才，可以说，天神会已经为规模的扩大和进一步的发展做好了准备（见图4-16）。

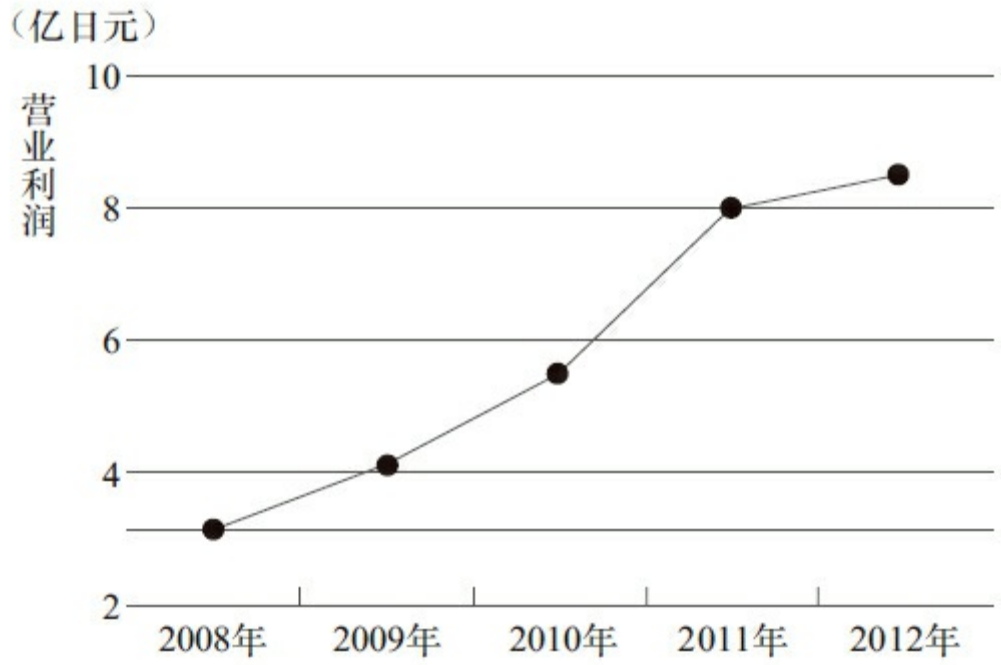



图4-16　天神会的营业利润的推移

## 护理行业开始导入阿米巴经营

近年来导入阿米巴经营的，不仅有医疗机构，专门从事护理业务的机构和法人也逐年增多，到2014年4月为止导入阿米巴经营的护理机构总共超过30家，它们都实现了经营黑字。与医疗领域相同，护理业务的价格是由政府按照业务的详细区分规定的。因此开展护理业务机构经营如今变得十分艰难，跟医疗机构一样，必须在微薄的利润中力图安定和稳健地发展。另外，由于护理行业工作的特殊性，人才的流动性非常大，如何确保人才的稳定和成长，也是护理机构的重大课题。就是在这样严峻的经营环境下，阿米巴经营发挥出超乎想象的威力。

接下来就让我们一起来看护理机构导入阿米巴经营的案例。

## 案例4-2：CARE SERVICE来院护理实现了98.4%的惊人运转率

CARE SERVICE是以东京都大田区为中心，集中在当地开展来院护理（Day服务，是指需要接受护理的人一天内特定的时间段到设施里面来，为了提高和维持身体机能而接受辅助运动、疗养、入浴等服务。患者的来院和离开一般均由公司派专车接送）、家庭访问护理，以及天使服务（对过世者的遗体进行处理的业务，此种业务曾因电影《送终人》而一度走红）的护理专业公司。

公司是福原敏雄社长在26岁时创立的。创业之初的主要业务是清洗卧病在床老人的被褥，经过几年的发展最终进入现在的护理行业。1991年公司设立提供家庭访问服务的CARE SERVICE，并于2004年实现了在大证Hercules（后来与JASDAQ合并）上市。之后，CARE SERVICE作为一家能够全方位提供护理服务的公司，以东京23区为主要服务范围顺利开展自己的业务，并建立了多数的分支机构，如来院护理设施53处，天使服务设施18处，家庭访问护理设施14处，居家护理支持服务设施10处，另外还有老人公寓3处。目前员工人数为670人（算上钟点工、小时工等非正式员工可达1130人），并预计在2014年招聘60名大学毕业生加入。

这样一家公司，看上去发展得非常顺利，但福原社长如是说："我是一个不满足于现状、积极向前追求发展的人，我的员工跟着我肯定很辛苦。回顾一下公司整个发展历程，扪心自问一下我们的人才培养，我觉得还是有很多的不足之处。"

从福原社长的话语中我们可以看出，福原社长是想让员工都能积极地参与公司的经营中来，并为公司未来的发展和员工的成长营造更好的经营环境。正是因为福原社长的这种想法，2011年，公司开始导入阿米巴经营。

福原社长本来就是稻盛先生的粉丝，读了稻盛先生的很多书，听了稻盛先生

的很多讲话录音，并积极地参加了盛和塾的学习。对于稻盛先生，福原社长如此评价："稻盛先生是我最尊敬的经营者，更是我的人生导师。所以我非常希望能够在自己的护理企业里导入稻盛先生创立的经营哲学和阿米巴经营。"

福原社长将阿米巴经营导入的重心，放到了人才培养和组织建设上面。首先，他希望公司有更多能够进行独立思考并具有高度执行力，自己设定高度目标而且能自主进行挑战的人才。其次，为了让这样的人才充分发挥其作用，还需要建立和完善企业内部的组织环境。

为了实现以上目标，公司迈出的第一步是"CARE SERVICE经营哲学"的制定。福原社长虽然在盛和塾学习了很多关于经营哲学方面的内容，但如何在自己的公司内部实现落地，却是一个不小的课题。2012年，他参照京瓷的经营哲学，根据护理行业的实际情况总结制定出了自己公司的"CARE SERVICE经营哲学"。

对于企业的经营理念，福原社长做了更加明确的调整，如下：

我们向每一个客人提供能让他们感受到尊严的服务。

我们追求全体员工及其家族的幸福。

包含这两项内容的经营理念的提出，相当于对公司的全体员工作出了以下承诺：公司按照经营哲学的指导方针进行运营，目的不仅是满足顾客的需要，同时为了实现所有员工及其家人的幸福。

就像京瓷的经营哲学一样，福原社长将CARE SERVICE经营哲学印刷成小册子发给每一个员工，并设定了各种学习经营哲学的研讨会。在每个分支机构，除了在每天的晨会上让员工每人轮读，还倡导各个分支机构的负责人自发地组织一些经营哲学学习会。"如果不将经营理念和行动方针共享，那么即便在某个经营干部个人的努力下完成了工作目标，而如果这个人离开了的话，工作仍然不能实现顺利运转。这样就谈不上永续发展。所以我们必须共同学习经营哲学，并以此作为我们行动的指针，齐心协力共同实现业务的正常开展。"（福原社长）

## 向顾客联络负责人提供所需信息，获得信赖

在深入学习经营哲学的同时，公司也开始部门结算制度的导入。在公司主营业务的Day服务事业里，导入了运转率这个概念。这里所说的运转率，是指在部门尽最大努力所能服务最大限度人数的前提上，看实际具体为多少人提供护理服务（运转率=实际服务的人数/能够服务的最大人数），是直接与营业额和利润挂钩的重要指标。能不能让部门的运转率最大限度地接近100%，这就要看各个部门负责人（阿米巴领导者）的本事了。这也需要部门每个员工都保持高度的意识和工作积极性。“以此作为手段，将运转率和经费等数字向所有员工公开，让大家都关心经营并参与到经营中来，这就是阿米巴经营发挥威力的地方。”（福原社长）。这里有一个典型的案例，就是CARE SERVICE公司位于大田区池上的一个分支机构——Day Service德持南分所。

就是在这个分支机构，年平均运转率竟然高达98.4%。Day服务，根据护理员工的人数等计算出的每天所能服务的最大顾客数，这被称为“定员”。德持南分所的定员人数为25，也就是说，平均每天对24.6人进行护理服务。一般来讲，运转率能达到80%就算是非常优秀了，德持南分所却实现了远远超出80%的惊人运转率。

这种Day服务，有时候顾客会因身体状况不适或其他原因而取消预约。如果不对预约取消造成的空缺进行任何补救，那运转率肯定会下降。德持南分所也积极联络一些顾客联络负责人，并与他们保持紧密的沟通，所内一旦因预约取消出现空缺，就立刻联系他们安排临时的顾客前来接受护理服务。[1] 因为顾客联络负责人需要为每一个顾客制订护理计划（什么时候，到哪个分支机构，接受什么样的护理内容），所以他们掌握着顾客的各种信息，顾客是否需要护理服务，需要怎样的护理服务，都是顾客联络负责人与顾客以及顾客的家人商量决定的。

因此，如果分支机构想要通过安排临时顾客前来接受护理服务的方法来填补因取消而出现的空缺，就需要与顾客联络负责人之间建立坚实的信赖关系。因

此，德持南分所的现场护理人员每天都会对三位接受服务顾客的身体状况等通过传真向相应的顾客联络负责人进行汇报。一般来讲，分支机构的所长等需要对各个顾客联络负责人开展营销，展示自己分所的特点和实力，以便让顾客联络负责人为自己介绍更多的顾客，而德持南分所就是在这个基础上增加了现场护理人员向顾客联络负责人汇报这一条内容。

实际上，顾客联络负责人非常想知道自己联系的顾客是否正按照预定的护理计划在接受护理、身体的康复状况等，因此能从现场护理人员那里得到顾客状况的汇报，对他们来说是非常高兴的事情。

“我们做这些，就是想让顾客联络负责人记住我们所现场护理人员的名字。”德持南分所的寺尾伸也所长如是说。通过多次汇报，顾客联络负责人就会想，“这个现场护理人员做得还真是不错”，也就能增强分所与顾客联络负责人之间的信赖关系。相互之间建立了坚实信赖关系的顾客联络负责人增多了之后，他们会积极地介绍顾客前来接受护理服务，因此德持南分所创造了惊人的运转率。

[1] 在CARE SERVICE公司，顾客联络负责人不属于任何分支机构，只负责与所辖地区的需要接受护理服务的顾客进行联系。分支机构如果想获得更多的顾客，就需要与顾客联络负责人紧密联系，根据顾客实际需要安排顾客的护理计划。——译者注

## 经费削减从改变员工意识开始

护理人员之所以能够积极地努力提高运转率，是因为他们开始关注与经营相关的数字。

每个月月初，每个部门的结算表都会被计算出来并公开，在德持南分所每个月都会召开一次全员参与的结算表分析会。

“在这个会议上，我们对所有员工公开我们的结算表，并对他们详细解释运转率、经费、利润、加班时间等指标数字。慢慢地，员工就开始关注自己的工作绩效，比如有人会问：经费里面的护理用品项目都是购买了一些什么物品，等这样的问题。还比如分析了照明取暖费、租赁费用、接送车辆费用等之后，有人曾感叹：这些细小的地方竟然要花这么多钱啊等。当然，最初有过这样的问题，比如阿米巴到底是什么啊，我就逐条给他们解释，结果在解释的过程中，我加深了对于阿米巴的认识。”（寺尾所长）

德持南分所的员工一共有11人，其中约一半为临时雇用的非正式员工。企业的经营，对他们来讲可以说是一个非常遥远的东西，但由于结算表跟家庭收支表的形式差不多，他们几乎没有遇到任何阻力就接受了。在实行了多次的结算表分析会之后，逐渐地，员工之间“闲谈少了，关于工作的交流和沟通增多了”。（寺尾所长）也就是说，在员工们平时的谈话当中，提高运转率、削减经费、削减加班时间等话题增多了，这就意味着员工在日常的工作中，对这些内容带着强烈的意识。

员工的意识改变，最初反映在经费上面。在结算表分析会上看了各个项目的数字之后，员工当中有人就提出这样的问题：“照明取暖费竟然花这么多啊”“这个月的车辆维护费为什么要比上个月多呢”。此后，员工就因为意识到照明取暖费采取一些措施，比如用完洗手间之后关灯，关掉没有人的房间里的空调等。这些细小琐碎的事情，对于经费削减来讲是极其重要的。到了下个月，看到自身努力的

结果在数字上得到了反映，员工当然会非常高兴，并自然而然地想到还有没有别的地方可以削减经费，这样就形成了一个经费削减的良性循环。

德持南分所在购买护理用品和办公用品的时候，导入了稻盛先生的“随用随买的精神”，不进行一次性大量购买，而是在需要的时候买入需要的量。护理用品和办公用品等，一次性大量购买的确会让商品的单位价格有所下降，但实际上一次性购买太多会造成大量的浪费，最终使得成本上升。德持南分所还导入了双重检查机制，比如购买圆珠笔或洗手间用手纸的时候，以前，是管理人员根据自己的判断进行购买，现在，首先需要所长的检查：“有没有购入的必要？”“必须是这个牌子吗？”然后对购入的数量和价格再一次核查。

## 成功大幅缩短加班时间

德持南分所为了推行业务改善，还导入特殊的改善工具——一张A4纸的“课题表”。

每个员工，每个月都在这张课题表上自由地填写自己本月希望解决或达成的课题。比如有个员工这样写：“对每一位前来接受护理服务的顾客，用真诚的笑脸打招呼。”还有人写“每天说100次谢谢”“将费用削减××日元”“将加班时间缩短××小时”等。这张课题表的导入，让每个员工每个月在业务改善上都有了具体又明确的奋斗目标，让员工们更容易有条不紊地开展工作。

的确，护理业务，尤其是在忙碌的时候，加班似乎不可避免。比如顾客的接送车辆在路上花了太多的时间，或者开会时间拖延了，或者要准备大型活动，或者要填写护理记录等，可以造成加班的原因多种多样。

在CARE SERVICE公司有这样的规定，就是加班需要事先向分所所长提交加班申请。在加班的时候，本来一个小时就能完成的工作，如果再跟同事稍微聊聊天，可能就需要两个小时才能结束。为了改善此种状况，寺尾所长在每次的结算表分析会上，都会通过数字，针对加班时间会给分所的利润带来多大影响进行详细易懂的说明，还让每个员工在每天的工作汇报书里面明确记录上个月的加班时间，以及本月加班时间的削减目标。

关于如何削减加班时间，寺尾所长专门召集大家开会讨论。

让员工认识到削减加班时间的重要性的，还是结算表。加班时间增多了，单位时间附加价值量自然就减少。有时，经过大家的努力，虽然营业额有了很大的提升，但如果加班时间增多，最终利润并不会有有实质性的增加。看了每个月的结算表，再听了寺尾所长的讲解，德持南分所的努力有了成效。

与阿米巴经营导入之前相比，德持南分所的经费和加班时间都实现了两三成

的削减，这大大地改善了德持南分所的经营。

## 大幅提高工资水平

一般来讲，护理行业的工资水平比起其他行业来讲要低很多。也正是由于较低的工资水平，造成了较高的人才流失率，从而导致护理企业经营不稳定。所以，只有所有员工团结一致，在提高服务质量的同时削减经费，提高劳动效率，才能增加企业的利润，才能提高企业的工资水平。

2013年，CARE SERVICE公司做出承诺，“对入职半年以上的933名员工的平均年收入提高6%”。福原社长将自己“率先实现护理行业待遇改善”的梦想变成现实。由此，CARE SERVICE公司朝着自己“我们追求全体员工及其家族的幸福”经营理念的实现迈进了一大步。当然，工资待遇的提高需要足够的利润来支撑，阿米巴经营正是为此做出了贡献。

今后，CARE SERVICE公司确立了在继续推行和渗透阿米巴经营与经营理念的同时，将德持南分所这样的成功经验在公司其他分支机构进行推广的方针，正朝着进一步的发展和壮大而大步前进（见图4-17）。

图4-17　CARE SERVICE公司的绩效推移

# 第5章　在全世界扩大的阿米巴经营

日航重建的成功，成为阿米巴经营实现巨大扩张的契机。如今，不仅在日本国内，来自海外世界各地的关于阿米巴经营咨询蜂拥而至，其中反响最大的是中国。

本来，稻盛先生在中国就非常有人气，盛和塾的学生已经超过了1000人，稻盛先生的著书总是能成为畅销书。在日航重建成功之后，想学习阿米巴经营和经营哲学的声音更是史无前例高涨。

为了满足来自中国的深切要求，KCCS管理咨询公司为了向中国企业更好地提供关于阿米巴经营导入的咨询服务，2012年6月末在上海成立了京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司（KAMC）。稻盛先生担任名誉董事长，我担任董事长。顺便说一句，在京瓷集团里面，稻盛先生担任董事的公司，仅有包括KAMC在内的几家而已。

## 7家中国企业的阿米巴经营导入

在KAMC公司成立之后，很荣幸地，马上就有两三家中国企业委托我们帮助它们导入阿米巴经营。到现在为止，我们已经在7家中国企业导入了阿米巴经营（见表5-1）。我们定期开展了“京瓷阿米巴经营研讨会”（4天），迄今为止共有来自46家企业的99人参与并学习。

表5-1　导入阿米巴经营的中国企业

| 公司名称 | 所在地 | 行业 |
| --- | --- | --- |
| 罗莱家纺股份有限公司 | 上海市 | 床上用品销售 |
| 新一佳超市有限公司 | 深圳市 | 超市经营 |

（续）

| 公司名称 | 所在地 | 行业 |
| --- | --- | --- |
| 沈阳富创精密设备有限公司 | 沈阳市 | 电子零部件制造 |
| 畅游网络天下有限公司 | 北京市 | 游戏开发 |
| 北京市麻辣诱惑酒楼有限公司 | 北京市 | 餐饮 |
| 广联达软件股份有限公司 | 北京市 | 软件开发 |
| 富阳数码装饰工艺品有限公司 | 富阳市 | 窗帘制造和销售 |

在中国，有很多企业经营者正在因企业的经营方法而烦恼。借国民经济实现腾飞的东风，中国企业实现了快速成长，然而近年来中国经济的大环境开始出现变化，经济发展开始放缓，企业家们感觉到了迄今为止经营方法的局限。

众所周知，大部分的中国企业都是利用成果主义激发员工的工作积极性。实际上，正是这种成果主义让企业经营陷入了困境。记得有一次，一位中国的企业家问了我这样一个问题：

“一开始的时候，我觉得成果主义的经营方法是一种非常有效的手法，但随着公司规模的扩大，成果主义却开始变成绊脚石。公司的干部都不去积极抬高自己

的目标，因为在成果主义经营方法中，如果他们不能完成目标，收入就会下降。京瓷公司是怎么做的呢？”

## 成果主义会毁掉企业

企业的绩效就是如此，如果没有干部员工高昂的斗志，如果没有“为什么不朝着更高的目标而奋斗”这样的环境，无论经营者如何絮叨，都不会实现持续的增长。

在成果主义的经营方法下，绩效提高了，工资会有大幅提高，相反，如果绩效降低了，工资水平也会有大幅缩水。绩效下降的时候是最需要员工咬牙努力的时候，然而由于工资水平的下降却直接引发员工斗志的衰退，这会形成一个恶性循环。即便是迄今为止做出巨大成绩的人，在严峻的经营现实面前，如果内心有了“这样下去还会再增长吗”这样的疑问，那他自然而然地就会畏首畏尾、犹豫不决。

阿米巴经营对成果主义持否定态度。阿米巴经营的基本方针，就是通过实现经营的全员参与，大家齐心协力共同盈利，在追求物质和精神两方面幸福的同时，为世界的发展做出贡献。成果主义强调胜者为王，败者为寇，而且更能制造出大量的失败者，因此这与强调全员参与的阿米巴经营是截然不同的。

当然，阿米巴经营对优秀的人才也会进行高度的评价和表彰，但评价和表彰的方法与成果主义是完全不同的。企业需要的是能够长期创造成果、做出业绩的人，所以我们推行的人事考核机制是每年只进行一点点的评价和表彰，经过积累和沉淀，到了某个时点则让其晋升到更高的位置，我们称为实力主义的人事制度。

在能够不断地创出高绩效的人才之中，谁是真正具有人格魅力的人，这就需要多年长时间地观察和测试。在这个过程中，可以任命他为阿米巴的领导者，也可以给他提供学习会、研修会等各种各样的学习提升机会，让其实现职业生涯的发展。

一时的成果，到底是不是那个人实力的结果，实际上很难做出判断。也许因为非常偶然地市场行情特别好，或者因为偶然地从周围同事那里获得了关键性帮助，也有可能因为他的前任当年辛辛苦苦埋下的种子偶然地在他这里实现了大丰收。

因此不能只看业务的实绩，人格魅力、思维方式等作为一个领导是否合适，这些需要从长期的视角来进行观察和判断。

如今，中国的企业开始摸索区别于成果主义的经营管理方法，开始认识到迄今为止从未意识到的道德、理念等问题的重要性。正是在这个时候，日航重建的成功让他们知道了阿米巴经营和经营哲学的存在，并立刻向我们表达了他们浓厚的兴趣。

# 在中国超市导入日航模式

导入阿米巴经营的中国企业，有游戏开发业的，也有床上用品制造业的；有超市，也有饭店，类型可谓多种多样。

在深圳，有一家超市叫作新一佳。集团公司共有约70个店铺。董事长李彬兰是一位女性，由于经营企业非常辛苦，几年前曾经有过放弃经营、将公司卖掉的念头。正是在那个时候，她偶遇稻盛先生的经营哲学，对企业经营的认识有了全方位的转变："我要竭尽所能好好经营这家公司，保护员工的生活，并通过经营企业来为祖国做出更大的贡献。"卖掉公司的念头更被抛到了九霄云外。

目前，我们正对新一佳进行阿米巴经营导入。新一佳面临的最重大的难题，是非常低的利润率。利润率的低下当然有很多原因，比如其中一条就是员工的问题，有人不经允许擅自将商品带回家的情况时有发生，仓库管理无章可循、一片混乱。

我们受邀来到新一佳之后，决定先对其中的6个店铺导入部门结算制度。李董事长本来希望同时在所有店铺都导入阿米巴经营，而我们建议她先在这6个店铺试行，真正做出效果之后再将成功的做法推广到其他店铺。我们为新一佳导入的是日航模式的合作对价，将公司总部负责进货的商品部设定为结算部门，商品被销售掉之后，先把所有的销售额计入商品部绩效，然后由商品部门对店铺支付合作对价。对于仓库和店铺里面出现的商品损坏或缺失，我们召集相关部门的负责人通过协商谈判的方式制定详细的规则，在什么情况下由哪些部门分别承担多少比例等。

这种做法的一个最大的特点是让商品部成为利润中心对利润负责。在日本也是如此，在零售业企业里商品部的权限非常大。非常令人费解的是有着强大权限的商品部，往往对利润不负任何责任。有权限的地方如果不负有相应的利润责任，那么企业内部的权责势必会发生混乱。商品部的采购人员面临很多的诱惑，

如果不负利润责任的话，被供应商轻易说服，把销路不好的商品采购进来的情况可能发生。也就是说，检查的功能缺失。

我们让新一佳的商品部承担利润责任之后，情况马上发生了变化。店铺和商品部之间的沟通变得非常紧密。因为结算数字非常明确，商品部的采购人员为了将数字做得更好，积极地与店铺联系沟通，希望能了解哪些商品是最受顾客欢迎的。店铺方面因为能够获得合作对价而积极应对，如果商品部进了不好卖的商品，他们就会说："进这样的货让我们怎么办啊？"当然会积极地提出要求："多进点像××这样的商品吧。"

以前，商品部和店铺之间几乎没有这样的交流和沟通。商品卖不掉，商品部和店铺就会相互踢皮球推卸责任，最终什么问题也解决不了。现在情况不一样了，数字会非常清楚地被计算出来，相关部门的员工为了尽量改善自己的绩效，想尽各种办法共同努力。

对于仓库的管理，我们先邀请李董事长到日本，参观了京瓷公司的工厂，也联系了福冈的一家食品超市，带李董事长参观了它们的仓库。然后，我们对新一佳的仓库管理进行了咨询服务。

几个月后，我们受李董事长的邀请来到深圳。首先参观了新一佳公司的仓库。我们对新一佳仓库管理发生的改变而惊叹不已。仓库的安全体系得到了提升，以前在过道上凌乱堆放商品的情况消失了；商品摆放井然有序，管理员很清楚各种商品存放的位置和数量；商品的入库导入了条形码管理，机器读取的数据直接录入电脑的管理系统。以前仓库管理太混乱，进货商把商品随便推进仓库就走，或者员工不经允许私自将商品带回家等，这样的情况屡屡发生；清点货仓的时候账单与实际在库一致的时候非常少，以至于公司与进货商之间经常发生纠纷。如今，条形码管理的活用，让公司的仓库管理变得井然有序，与进货商之间的关系得到了根本上的改观。

在我们参观完新一佳的仓库后，李董事长又带我们来到公司的会议室。在会议室里，已经坐满了来自各个店铺的干部。落座之后，关于阿米巴经营的问答讨论就开始了。每段讨论结束的时候，他们都会让我来对他们的讨论进行点评。会议大概进行了一个小时，虽然不是很长，但我能够真切地感受到大家对如何提高利润、怎样做才能最大限度地改善自己的结算数字等这些问题有强烈的意识。

## 更容易发挥领导力的“人格魅力”

在实施部门结算制度的同时，新一佳当然加强了经营哲学的导入。做法跟在日本进行的一样，就是通过学习会和研讨会等方式教育员工如何正确做人、如何真诚待人、如何为他人着想等做人的基本道理。不说谎，不随便拿别人的东西，不骗人，每一条都是最基本的做人道理，就是这些最简单、最朴实的道理，想要做到长期严格地实践却是不容易的。这对于个人和公司的成长非常重要，因此新一佳公司积极地组织员工学习。

学习了经营哲学并能实现真正的落地之后，员工的人格魅力就会提高，思维方式也会改变，公司的收益也会改善，这反过来又能激发员工的斗志。员工的积极性提高了，对前来光顾的顾客提供的服务质量上升，顾客的印象就会变好，这更会增加来店顾客的人数，会促进店铺绩效的提高。总之，良性循环就会形成。

员工的人格魅力提高了，他周围的人会变得更加愿意与他接触，乐意与他合作，他安排的事情乐意去执行。也就是说，人格魅力的提升会提高一个人的领导力。

经营哲学能够在新一佳逐渐渗透并得到落地，这主要是因为李董事长本人非常积极地在学习稻盛先生的经营哲学，并能做到以身作则，而且积极地向员工们宣讲。

# 从亚洲走向世界

中国的企业家，学习了美国模式的企业经营，借中国经济腾飞的东风，将企业发展壮大起来。令人遗憾的是，他们没有接受应该如何来做一个企业领导者这种教育机会。成果主义的经营方法能够激发出人性的贪欲，能够引导人们无限度地去追求金钱利益；如今经营环境发生变化，干部和员工的管理越来越难以进行，在面对这些难题的时候，我想他们已经开始认识到自己的企业组织，其实还没有形成坚实的运营基础。

稻盛先生的经营哲学能够在中国得到如此广泛的认同，这还得力于中国盛和塾负责人曹岫云先生的大力推广。曹先生非常认同稻盛先生的理论，并积极地向中国人民和中国企业进行多方面的推广，翻译并出版稻盛先生的每一本著作，并邀请稻盛先生共同参加了中国中央电视台的节目等。

在中国古代，并不缺乏伟大的思想家，如孔子、孟子、王阳明等。令人欣慰的是现在，中国伟大的国学开始得到关注。实际上，稻盛先生经营哲学的根本是来自中国这些源远流长的伟大智慧。现在，中国的盛和塾的塾生已经超过1000人，曹先生设定的近期目标是增加到1万人。目前在全世界共有9000多名塾生，所以接下来来自中国的塾生将会是最多的。

现在，我们也接到了大量来自韩国、蒙古、中国台湾的希望导入阿米巴经营的邀请。阿米巴经营虽然有严格结算的一面，却更有日本家族主义温情的一面。所以我们希望，阿米巴经营以亚洲为中心进行展开，从亚洲出发走向世界，最终获得来自全球的支持和认同。

# 结语

在京瓷公司，我常年参与阿米巴经营体系的设计和运营，而且在后来作为京瓷集团内部子公司的经营者有过成功利用阿米巴经营改善经营业绩的经历。可以说，阿米巴经营是经过我自身验证过的富有成效的经营方法。

那是在1986年，我在京瓷集团内部设立了APS，是一个创业型事业部。在京瓷，20世纪80年代早期就购入了个人电脑，现在说起来可能难以置信，当时买来电脑之后我们几乎都不知道该用它来做什么。花了很多钱买来这么贵重的设备，总不能让它就这么闲置，经过反复思考，最终我们想到用电脑来收集和处理阿米巴经营所需要的各种各样的经营数据。

最初，我们用电脑收集管理订单余额、生产实绩等数据信息，并通过电脑屏幕进行展示，后来逐渐地开始学着运行一些程序，发现电脑真的可以在很多领域进行活用，于是我就创立了APS这个集团公司内部的创业型事业部，主要从事信息系统事业和针对京瓷集团内部子公司的阿米巴经营的咨询服务事业。后来，阿米巴经营的咨询服务业务不仅在公司内部，也可以对其他外部企业提供咨询服务。1995年，我把这个创业型事业部发展成为京瓷信息系统株式会社（KCCS），实现独立，并担任了公司社长。

京瓷信息系统株式会社在成立两个月后，接手了京瓷电子机器（KEK）这家公司。KEK公司原本是生产销售电阻器的企业，由于经营恶化最后被京瓷公司收购，并转型为主要负责PHS基地据点建设和维护的子公司。由于受到之前经营恶化的拖累，进入京瓷集团之后还是没能摆脱赤字的困境，于是就被合并到KCCS里来了。当时KEK负有十几亿的负债，所以KCCS刚成立两个月就一下变成了背负重大债务的企业。

再看一下KEK的内部经营，可以说是问题成堆，而且KCCS由于接手了KEK，员工人数也一下增加了很多。其中原先隶属于京瓷的人有340人，出身于KEK的有

280人，还有147人是后来加入公司里来的。如何把这三帮人顺利地整合到一起，这本身就是一个巨大的难题。

KEK出身的人已经对赤字经营司空见惯，而新加入公司里的人则对京瓷集团了解得不多。京瓷出身的人则更是认为“我们只是京瓷公司派遣过来的，与KEK无关”。所以，当时公司可谓是一盘散沙。

为了解决这个问题，只有彻底地执行阿米巴经营。首先是部门结算制度的导入和经营哲学的教育。第一年，我们以京瓷的经营哲学为基础制定了KCCS手册，并分发给所有员工，要求大家努力进行研讨和学习，这初步实现了员工的团结一致。

到了1996年1月，KCCS发表企业的经营方针，要将企业建设成为21世纪的新型企业。具体来讲，就是利用距离21世纪还有5年的时间，为实现企业在21世纪的腾飞做准备。当时设定的目标值如下：销售额500亿日元，单位时间附加价值5500日元，税前利润75亿日元，利润率15%。

目标设定好了，企业面前的道路却布满了荆棘和陷阱。当时，由于手机的迅速普及，我们明确看到PHS事业已经没有前途了。为了实现KCCS以通信技术为中心，将事业重心从PHS向手机通信基地建设和维护转移，在前三年内，我们从手机通信基地建设业和电子通信业主管部门那里获得了行业参与许可证，并进行了技术人员的教育培训，这为我们进军手机通信产业做好了准备。由于我们进军时间太晚，行业里的几个巨头手机通信公司之间的竞争已经非常激烈，对我们这样的行业新人来讲，获得订单并不是一件很容易的事情。

到了2000年，我们才开始获得订单，而我们的通信技术事业部一直到2002年都是赤字状态。其中主要原因在于因竞争激化，手机通信公司方面进行了彻底的降成本措施，这直接导致基地建设在价格上出现了大幅度跳水。

为了提高利润，我们将建设通信基地所需要的各项成本费用项目和单价列示

整理出来做成一览表，结合阿米巴经营结算表的思路制定出了很简单就能进行施工成本核算的一套方法，并通过内部学习会的形式在公司内部进行推广。另外，公司将业务执行决策权设置为社长权限。作为社长，我对通信技术事业部的工程师宣布：我只会在根据结算表算出来的单位时间附加价值超过4500日元的业务执行申请单上签字。

实际上，当时通信技术事业部的工程师们在操作的业务，单位时间附加价值只有2800日元左右。由于我根本不会在2800日元的业务执行申请单上签字，这就逼迫现场的工程师想尽一切办法努力提高单位时间附加价值。

手机通信基地建设工程，实际上，大部分的业务都是外包给其他施工单位来做的。所以要想保证利润，只有减少外包费用和部门内部经费。为了削减部门内部经费，最直接有效的方法是减少前往施工现场监督检查的直接工数（人数×工作时间）。因为我只会在单位时间附加价值超过4500日元的业务执行申请单上签字，施工负责人就将原来200小时的工时缩减到100小时，做成申请单后来找我。

把劳动时间减少了的确可以增加单位时间附加价值，但如果将直接工时削减过多，外包比例相应地上升，这会让公司内部几百人的技术人员无工作可干。比如市场营销部门拿来5000万日元的订单，两个月的工期，按照100工时来算的话，那这5000万日元的业务仅仅够发两人的月工资，这对于拥有300多位工程师的公司来讲，根本就不够维系生存。从这个角度来看，市场营销部门的努力，其实只是养活了外包公司。

“5000万日元的订单，至少能够让我发10人的月工资。”我将此话对负责工程的技术部门负责人说了多遍。最终，工程负责人开始努力地考虑：在一定程度上控制外包费用的前提下，我们还能再做些什么努力呢？

结果，现场人员集思广益，最终找到了降低成本最有效的方法，就是最大限度地排除一切浪费来实现工期的缩短。这并不是要求尽量提高操作速度。工程作业，需要在确保安全的情况下进行扎实的工作，现场操作搞得太紧张反而不好。

问题在于现场的工作安排。比如到了现场，才发现工程需要的材料还没运到，或者说材料运到了，但负责现场作业的外包公司的人没到等，存在大量类似的问题。在确保安全的同时将能够排除的浪费都排除掉，提高工作效率从而缩短工期，这样才能实现高的利润率。因此在各个施工现场，在技术部门负责人的指挥下，工作安排的顺序、内容以及施工时间等得到了彻底的理顺和改善。

举一个例子，我们在公司本部开设了安全质量呼叫中心，规定施工人员在到达工地开始施工的时候和施工结束的时候都需要通过电话向安全质量呼叫中心汇报当天的工作内容，并确认各个注意事项。在高楼或居民楼楼顶进行设置通信天线作业的时候，有时会忘记将登上楼顶时候的开门钥匙还给物业公司，有时甚至会忘记锁门，发生这样的问题，会给对方造成很多不便和麻烦。因此我们通过电话来逐项进行确认："门锁好了吗？""钥匙还给管理员了吗？"对外包公司，我们将呼叫中心的电话号码告知他们，让他们在遇到问题或突发事件的时候及时联系我们，以便于我们及时地采取对策进行解决。

通过以上这样的诸多努力，KCCS的通信技术事业部的业绩由2001年度的营业额89亿日元，税前利润赤字12亿日元，到2007年的时候变成了营业额272亿日元，税前利润黑字19.5亿日元，单从利润上看实现了30亿日元的改善。2006年的时候，负责提供阿米巴经营咨询服务的事业部从KCCS独立，成立单独的KCCS管理咨询株式会社（KCMC）。

2012年，KCCS整体的营业额已经突破了1000亿日元，之所以能够取得这样辉煌的成就，正是归功于阿米巴经营，归功于与市场直接相连的部门结算制度的确立，归功于带有经营者意识的人才培养，也归功于全员参与经营的实现。

KCMC经常会召开一些中小企业经营者参加的交流学习会。在交流学习会上，有时候当我们讲到KCCS上面这些辛酸的时候，有的中小企业经营者曾发表过这样的感想："KCCS之所以能够取得如此巨大的成功，是因为KCCS里面有很多优秀的员工吧。"但从我接触阿米巴经营超过45年的经验来看，企业经营是否能取得成

功，这与员工是否优秀并无太大的关系，关键是要看员工对一个课题会带着多大的使命感去绞尽脑汁地力图战胜它。无论如何也要搞定它，在这样强大的信念之下积极努力地思索，定能迸发出耀眼的灵感火花。相反，非常优秀的员工因为本身带有很强的自信，有时却会对他人的意见建议充耳不闻，这反而会出现团队不能很好运转的现象。

另外还有重要的一点，就是如果自己对于某个问题积极努力地去进行挑战的时候，周围的人也会积极地伸出援手。有时我们在看访谈节目，问成功人士成功的秘诀时，对方一般都会回答说："这都是因为有了周围大伙儿的帮助和关照啊。"然而很奇怪的是，几乎没有访谈者会继续追问："为什么大家会这么积极地帮助和关照你呢？"实际上，成功的秘诀，正是藏在这个问题的后面。

看到有个人在非常努力地做一件事情的时候，估计无论是谁都会想到能帮就帮他一把。这就是强大的信念，也是取得成功的原动力。当这种信念强大到某种程度，它所产生的能量会超出人们的想象，会将周围的一切力量都汇集起来，最终促使事业取得巨大的成功。

阿米巴经营，是能将经营者和员工所拥有的强烈愿望和信念发挥到极致，并最终做出成果最强大的工具，也是能拨动劳动者心弦的经营手法。这一点，与诞生于欧美国家的以白领为中心的经营手法是截然不同的，这也正是我们自信和自豪的一点。

无论是对于与以往相比稍微失去活力了的日本企业，还是对于接下来会在世界大舞台上大显身手的其他企业，我都希望能够在全球尽可能地推广我们的阿米巴经营，在企业的经营者和所有辛勤劳动的员工追求幸福的道路上，让我们贡献自己的力量。

# 致谢

从创立推广京瓷的稻盛和夫名誉会长构建的经营手法阿米巴经营，并提供咨询服务事业，到如今正好走过了25个春秋。迄今为止，很多企业经营者都来问我怎样做才能正确有效地运用阿米巴经营，是否能够通过实际的案例来讲解等这些问题。因此，我写了这本书，希望我多年来从事阿米巴经营咨询服务活动的成果，能够为解除各位的疑惑尽一份微薄之力。

同时，在从事阿米巴经营咨询服务业务的同时，我强烈地认识到了从学术角度对阿米巴经营进行体系化，并探求其中理论体系的重要性，于是与很早就开始关注和研究阿米巴经营的神户大学加护野忠男教授一起，于2006年共同创立了阿米巴经营的研究组织阿米巴经营学术研究会。

这个阿米巴经营学术研究会最初的参加者，主要是来自一桥大学、神户大学、京都大学的经营学、会计学的学者，现在有更多大学的学者已经参与进来了。这个学术研究会的目的，首先是“在学术上将阿米巴经营确立为21世纪能够代表日本的管理会计”的同时，“通过对阿米巴经营进行研究，以及研究成果的发表和公开，促进产业社会的启蒙，并推动企业的发展”。在这样的方针目的的指引下，我们从事了大量研究工作。

2009年，我们召集了阿米巴经营学术研究会的第一次研讨大会。稻盛和夫名誉会长、学者、学习阿米巴经营的“阿米巴经营俱乐部”的企业家们参加了这次盛会。在这次大会上，我们发表了诸多对阿米巴经营的研究成果。2010年，我们将这些研究成果整理起来作为我们研究的集大成，出版了书籍《阿米巴经营学：理论与实践》。另外，原一桥大学教授广本敏郎先生与新西兰奥塔哥大学教授Ralph W.Adler共同完成的关于阿米巴经营的合著论文Amoeba Management：Lessons From Japan’s Kyocera，也被美国麻省理工学院斯隆管理学院的杂志MIT Sloan Management Review（2012年9月）刊行。这使得阿米巴经营在海内外有了初步的传

播，获得了极高的评价。

前面提到过的加护野名誉教授曾经如此评价阿米巴经营：“以前的经营体系基本上都是以白领工作者为中心来展开的，相对而言，阿米巴经营则不论白领或是蓝领，能够让所有员工都对企业、对经营感兴趣并参与进来，这是阿米巴经营最大的特点，正因此，阿米巴经营要进一步发展成熟，为全世界的发展做出贡献。”企业赖以生存的经营环境，正以越来越快的速度发生改变。即便在这样的状况下，阿米巴经营却始终如一地保持原有的原理在运转和实践。

一般来讲，作为经营管理咨询公司，需要为企业提供“如何改善企业的经营状况”的解决方案。为了实现企业的长期安定的发展，一直以来，我们始终如一地以“理念的渗透”和“经营体系的建立”这两方面为原点，向各行各业的客户企业提供我们的咨询服务。

当然，阿米巴经营自身也在不断发展进化。不仅局限于制造业，正如我们在日航重建中看到的那样，阿米巴经营在全新的事业领域中，不论企业的规模大小，也不论企业所处的行业如何，都能为企业绩效的改善和发展做出巨大的贡献。这足以证明，阿米巴经营所强调的最基本思维方式，活用人才，培养人才的机制，能够增强企业的活力和体制，无论在怎样的经营环境中都能持续地做出非凡的成绩。

我相信，越是在现在这种激流勇进的时代，被称为“心灵的经营”的阿米巴经营会受到越来越多的关注。

本书的出版得到了诸多方面的大力协助。这里首先需要感谢作为阿米巴经营案例登场的日本航空、荻野工业、天神会、CARE SERVICE、新一佳等各个企业的相关人员。也要感谢尽心尽力对本书进行编辑的日经BP社出版局的冲本健二先生，以及帮助我整理书稿的KCCS管理咨询株式会社的浅田英治社长、井田芳夫顾问，经营企划部的堀直树先生和八代彩子女士。最后，希望本书能为大家企业经营的改善和企业活性化的进一步发展尽一份绵薄之力。

# 附录A　阿米巴经营早知道

## 1.每个员工都是主角

观点：在阿米巴经营中，一个阿米巴（5~10人的小组）就像是一个家庭作坊或者是商店一样，自己通过实施一些创意和努力来进行经营。

阿米巴经营是京瓷公司的创始人稻盛和夫名誉会长确立的以经营哲学为基础的一整套经营管理体系的总称。企业组织被分成多个被称为“阿米巴”的小集团，阿米巴领导者分别负责各自阿米巴的经营。领导者自己设定计划，并带领所有成员为达成目标而努力。同时，为了正确地把握每个阿米巴的经营状况，阿米巴经营执行细致的部门结算制度，并将经营结果向全体员工公开。通过这样的经营手法，阿米巴经营为实现下面三个目的而努力。

（1）确立与市场直接相连的部门结算制度。企业经营的原理原则，是最大限度地增加销售额，最大限度地降低经费。为了将这个原理原则在全公司内贯彻执行，需要构建规定每个阿米巴收支的制度，并将市场的力度带入每个阿米巴现场。

（2）培养具有经营意识的人才。在被分割出来的小组织（阿米巴），领导者对经营的全部负责。领导者每天要确认工作进度情况，也要为每个成员安排工作，就像一个企业经营者来管理阿米巴，积累经营经验，最终成长为“具有经营意识的人才”。

（3）全员参与经营的实现。在阿米巴经营，公司的经营数字在公司内部彻底公开。这样全体员工就能共享公司的经营状况。于是，“合伙人”关系取代了一般的劳动关系。全体员工共同享有公司的奋斗目标，并共同齐心协力，每个员工都作为主人公来实现“全员参与的经营”。

### 食品商店的案例[1]

以前，店铺只有一个放钱的篮子，而现在将其改变，对鱼、肉、蔬菜等不同商品分别设定一个放钱的篮子，这样，各种商品一天的销售额一目了然。而且我们可以了解经营的具体状况，“我们可以通过这样的方式来增加鱼的销售量”等，类似于这样的经营灵感就会被激发出来。

## 2.所谓阿米巴组织

观点：在阿米巴组织里，所有成员都为了达成共同的目标而积极地参与阿米巴经营，这就能让阿米巴组织成为同甘共苦、相互感恩、共同燃烧的组织。

在阿米巴经营，组织被分成多个小的集团，并且以这些小集团为单位进行绩效结算。这并不是说去设立什么特别的组织构架，而是对现有的组织和部门，根据它们各自的作用和功能来划分成更能让人看懂的单位。

在每个阿米巴，都会配备一个负责阿米巴经营的领导者，并由这个领导者带领阿米巴的所有成员共同努力改善阿米巴的结算绩效。

我们所涉及的业务、流程无处不在。各项工作通过各种各样的流程得以执行。公司整体的综合实力，实际上，是由构成公司的各个部门在真正认识到自己部门的作用和责任之后，努力去执行的这种强大的使命感来决定的。还有，各个阿米巴为了改善自己的绩效，必须与其他阿米巴保持良好的合作互助关系。这样，被划分成多个小个体的阿米巴组织，在支撑公司整体向前发展的同时，也作为公司命运共同体的成员贡献自己的力量。

阿米巴组织里面，在明确作为公司整体的大的功能（如销售、生产等）前提下，进一步对这些功能进行细分和明确。那些能够独立地承担功能和相应的责任，并能单独进行核算的组织的最小单位，就被称为阿米巴。

公司由各种各样的阿米巴构成，因此每个阿米巴的经营成果提高了，整个公司的经营成果就能够得到提高，结果就会促进公司的发展。

### 组织的机能和基本的作用

“制造/服务”——通过生产和提供服务来创造出附加价值的结算部门。

“销售 / 营销”——通过销售活动来提高顾客满意度的结算部门。

“管理”——支持各个阿米巴的经营活动，促进公司作为一个整体的顺利运营。

“研究开发”——根据市场需求来研发新产品、新技术。

## 3.单位时间附加价值结算表与家庭收支表相同

观点：从收入中减掉费用（支出），就能算出“余额＝盈利（附加价值）”。结算表是像家庭收支表一样简单易懂的管理资料，即便是没有财务会计知识的人，也能简单地理解经营数字的意思。

### 单位时间附加价值结算表的特点

（1）追求附加价值。从部门收入（总生产＝对制造部门来讲）减掉经费可以算出附加价值（差额收益）。再除以部门内部的总劳动时间，就能得到单位时间附加价值。所以，可以通过提高单位时间附加价值来提高经营成果。

| | 预定 | 实绩 |
|---|---|---|
| 总发货（b+c） | | |
| 公司外部发货（b） | | |
| 内部交易发货（c） | | |
| 内部交易购入（d） | | |
| 总生产（a=b+c−d） 小计 | 日元 | 日元 |
| 经费（e） 小计 | 日元 | 日元 |
| 原材料费 | | |
| 外包加工费 | | |
| 电费 | | |
| …… | | |
| …… | | |
| …… | | |
| …… | | |
| …… | | |
| 利息，折旧费 | | |
| 部门内部分摊经费 | | |
| 工厂分摊经费 | | |
| 总部分摊经费 | | |
| 销售手续费 | | |
| 差额收益（f=a−e） 小计 | 日元 | 日元 |
| 总劳动时间（g） | 小时 | 小时 |
| 法定劳动时间 | | |
| 加班时间 | | |
| 部门内部分摊时间 | | |
| 当月单位时间附加价值（f/g） | 日元 | 日元 |
| 单位时间生产量（a/g） | | |

| | 月　日 |
|---|---|
| 工资收入 | |
| 打零工收入 | |
| 利息，分红 | |
| 其他收入 | |
| 收入 小计 | 日元 |
| 支出 小计 | 日元 |
| 伙食费 | |
| 衣帽费 | |
| 水费、电费、煤气费 | |
| 居家用品费 | |
| 住宅用品 | |
| 教育费 | |
| 娱乐费 | |
| 医疗费 | |
| 保险费 | |
| 纳税 | |
| 存款 | |
| 偿还贷款 | |
| 其他支出 | |
| 现金余额 小计 | 日元 |

图A-1　单位时间附加价值结算表的例子（下面的是家庭收支表）

（2）用金额表示。经营活动的成果不是用“制造了几个，买了几个”这种数量来表示，而是用“制造了多少钱的，买了多少钱的”这种金额来表示，这可以把握到每一日元。通过这样的表示方式，能够实际感受到金钱的流动。

（3）关注劳动时间。提高单位时间附加价值，可以通过“增加收入”“减少经费开支”和“减少劳动时间”这三个方法来实现。阿米巴经营将“时间”这个概念引进来，可以让每个人感受到时间的重要性，这也可以增强企业整体的竞争力（见图A-1）。

## 4.运转结算管理的PDCA循环

观点：在进行月度结算的过程中，阿米巴领导者的经营者思维、部门成员的经营参与意识，都可以得到提高。

阿米巴经营通过每月运转PDCA循环，实现经营绩效的提高。

### 预定

阿米巴经营的“预定”，不是根据当月的销售预估和生产估算等算出来的，而是阿米巴领导者根据自己的想法来设定的本月应该达成的目标，那种必定完成目标的强大信念则是通过单位时间附加价值结算表体现出来。

### 实行

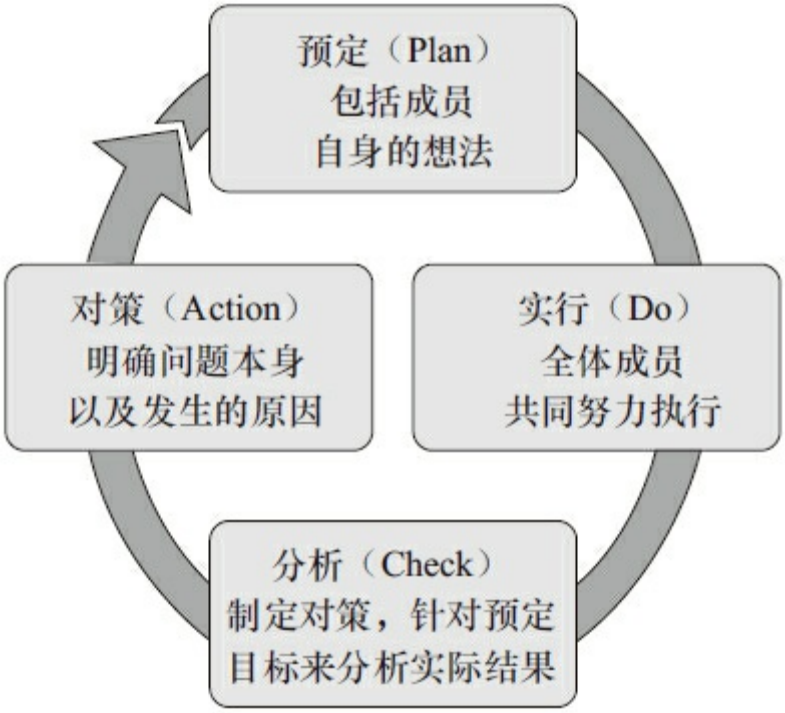
月度的结算表，是每天销售额和经费的集中统计。比如在生产部门，每天都会确认订单余额和生产的进度，每天会配置原材料等资财物品，总之，切切实实地按照生产预定完成生产任务是非常重要的。

### 分析

将结算表的预定和实绩进行比对，分析两者之间的差额。当然不仅看表面上数字的差额，更重要的是需要讨论“为了达成预定下一步该怎样做”“这样的对策是否靠谱”等，分析研究差额出现的原因和对策。

### 对策

为了进一步提高各自部门的经营成果，明确下个月以及以后的工作方向和课题目标，并召集全体成员讨论问题所在（见图A-2）。




图A-2　连续不断地运转PDCA循环

## 5.部门内会议的召开

观点：为了更好地共享并实施设定的预定，就需要增进部门内部成员之间的交流和沟通，这对于更好地落实成员所提出的灵感方案更是不可或缺的。

召开部门内会议的目的，是为了让领导者明确下个月的部门目标，设定为了达成目标而需要的具体课题和工作，并优化人员的配置。

### 部门内会议的进行方法

（1）分析实绩的内容，总结上个月的反省。利用结算表，向成员反馈目标的达成状况和经营结果。

（2）提出现场岗位的课题和问题点，吸收各方面意见，讨论改善策略。现场每个人面临的问题点，或者感觉到的点等，这样一个个小题目的提出非常重要。如何激发出现场每个人的智慧，这是领导者重要的职责。

（3）公示当月预定的内容和需要完成的课题。不仅是读一下数字，领导者要宣讲自己为什么一定要实现这样的预定目标，用生动的话语讲出自己内心真实的想法。

尽量清楚具体地讲出为了完成设定的目标，需要怎样去做。

让每一个成员都有这样的意识：完成每一个预定目标，会通过部门结算反映出来，更能对部门以及公司整体的发展做出贡献。

（4）共享部门的愿景和梦想。领导者用自己切实朴素的语言向成员描述部门在公司的存在意义、部门的目标、姿态等，激发成员的斗志。

## 6.早会的召开

观点：早会时间，是现场全体员工为了将心积聚到一起的宝贵时间。有人说：看看早会的样子就能知道那个现场的状态。因此早会是良好现场氛围形成不可缺少的交流沟通时间。

公司召开全体早会和部门内部早会，这是统一员工的思想，促使员工意识到自己应该如何思考，如何努力完成自己工作十分重要的时机。早会的主要实施内容包括以下5项：①早晨的致辞；②出勤检查；③实绩进度状况和预定的汇报；④联络事项；⑤经营理念手册的轮流诵读。

### 全体早会的进行方法

（1）主持人站到大家的面前（主持人由部门领导担当）。主持人鼓足精神："以某某人为基准，全体，立正！现在开始进行早会。大家早上好！"全体员工齐声回应："早上好！"

（2）检查各部门的出勤状况。如果有缺席或迟到的，要求说明理由。

（3）报告各部门的实绩进度和预定。发表各个部门到昨天为止累计实绩和进度。不仅是自己部门的实绩，将其他部门的实绩对所有人进行共享，这非常重要。

（4）公布其他联络事项，以及本日的主要活动安排（客人来访等）。

（5）齐声朗读公司信条、经营理念。

（6）轮流诵读经营理念手册。轮流逐项诵读，并叙述自己的所感所悟。之后领导者对此进行评论。

（7）结束、解散。最后，主持人鼓动大家士气："今天让我们鼓足干劲一起加油！"全体员工齐声回应："请多多关照！"

### 各部门内部的早会

确认自己部门的进度情况，并进行共享。确认每个成员当天的工作时间表。这个时候，作为领导者，向成员传达"无论如何都要完成今天的预定"这样的信息是非常重要的。

## 7.聚餐会的召开

观点：通过聚餐会，与一起努力工作的伙伴诉说工作中的烦恼和自己的梦想，建立相互之间强大的信赖关系。

对于阿米巴经营，公司全体的调整安排、各个阿米巴内部的团结等，是非常重要的事情。为此，公司内部就必须建立起相互之间强大的信赖关系。在同一个战壕里并肩作战的队友，一边喝酒，一边敞开胸襟打开心扉，相互倾诉工作上的烦恼和各自的梦想的场所，就是聚餐会。相互激励，将强大的信念共享，就能构筑起强大的团结力和信赖关系。聚餐会的种类多种多样，举例说明，比如有经营会议结束之后的决起聚餐会，经营者与干部、阿米巴领导者个别进行的个别聚餐会，阿米巴内部的聚餐会等。

### 决起聚餐会的实施例子

（1）主持人开场白。明确说明今天实施聚餐会的目的。

（2）领导讲话。

（3）干杯。干部致辞，并进行共同干杯仪式。

（4）欢谈。大家一边喝酒一边围坐在干部周围，敞开心扉将平时说不出口的事情说出来、问出来。

（5）决起决意表明。阿米巴领导者表决心（人数较多的话规定每人5分钟）。尽量说出具体的目标（数字）和强烈的信念。这个时候大家停止欢谈，安静地听发言者讲话。

（6）结束语。发表实施此次聚餐会的感想，并诉说自己的梦想。

（7）主持人结束致辞。

### 聚餐会的要领

（1）干事制定聚餐会流程安排和座位安排。会场尽量选择日式榻榻米房间。

（2）聚餐会开始的时候，一定明确传达实施聚餐会的目的。

（3）别人站在那里讲话的时候，所有人都要侧耳倾听。

（4）对于那些平时很少见面或说话的人，尽量安排他们坐近一点，以便于他们进行交流。

（5）对前辈敞开心扉，正面寻求帮助教诲，对后辈积极地倾听他们提出的问题，帮助他们解决。

（6）原则上要求全员参加。

[1] 根据《阿米巴管理日记》整理而成。

# 附录B　阿米巴经营用语集

阿米巴经营的用语中，有很多独自使用的用语，与一般的经营用语在意思上有所差别。在这里，我把关于阿米巴经营的运用，尤其是与结算表相关的特殊用语列示出来，进行简单的说明，其中一部分引用于《京瓷阿米巴经营用语集》。

阿米巴经营　阿米巴经营是以京瓷经营哲学为基础，为实现京瓷经营理念和经营哲学而形成的一套经营管理手法，其主要目的在于：直接与市场相联系的部门结算制度的确立，具有经营者意识的人才培养，全员参与经营的实现。各个阿米巴坚持实现销售额最大化、经费最小化，就可以实现附加价值最大化的经营原则，利用“单位时间附加价值结算表”为基本管理工具进行经营。

阿米巴经营的三要素：

（1）阿米巴组织的设定方法。

·设定能够明确把握收入和费用的单位。

·能够完成一个独立业务的单位。

·能够执行公司目的和方针的单位。

（2）阿米巴的定价。

·从最终销售价格开始进行倒推来设定阿米巴之间的交易价格。

·进行公平的判断。

（3）作为精神支柱的经营哲学。

·利益的对立会让公司整体的道德和利益受损。

·领导者应当成为公平的裁判。

·领导者必须是拥有崇高人格魅力的人。

毛利　从存货销售的销售额中减掉销售成本之后剩下的部分。

销售成本　销售部门的单位时间附加价值结算表的一个项目，是指在存货销售中售出的商品的成本。

在库单价　自己公司生产的产品是按照生产制造时候的发货金额，进货产品则是按照进货金额来确定。在统计库存销售额的时候，按照在库商品的在库单价来计算销售成本（这与财务会计的销售成本计算方法不一样）。

销售额　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，是商品的销售金额。

应收账款　货款后付的销售方式叫作赊销，赊销的金额就叫作应收账款。产品的销售额以应收账款的形式计入销售额，其中客户还未付款的部分称为未收账款。

应收账款利息　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。为了让销售部门尽快回收应收账款，在发生应收账款之日起经过一定的期限之后，就要向销售部门对未收账款加收一定的利息。

销售手续费　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。

统计销售额时的销售手续费　统计销售额的时候，销售部门从生产制造部门那里获得的销售手续费。

销售部门　通过市场营销活动从客户那里获得订单，一方面确保生产制造部门的工作，一方面根据客户需求向客户提供令客户满意的产品或服务，并回收货款或服务费的部门。在阿米巴经营里面，生产制造部门和销售部门分别进行独立核算（利润中心）。

支援　在特定的期间内开展的跨部门业务支援，不发生人事上的调整和变动。

应付账款　采用货款后付的方法进行的购买行为被称为赊购，过程中发生的金额被称为应付账款。应付账款中还没有支付给对方的款项被称为应付账款余额。

外包　将生产业务的一部分委托给外部其他企业的行为。

加工部门　对制造工序（一段或者一部分）负责、统计生产额的部门。

稼动时间　总劳动时间。一般来讲，根据公司日历设定的出勤日来计算，在特定情况下需要根据工厂车间或分公司的调整而变更。

会计科目　簿记计算单位的具体名称，被称为会计科目。在阿米巴经营里面存在着不同于财务会计（财务科目）的单位时间附加价值结算表的科目体系，单位时间附加价值结算表和利润表是有机地结合在一起的。

间接共通时间　单位时间附加价值结算表里的一个项目。工厂车间、事业所、销售网点等间接部门的员工劳动时间，在各个结算部门之间进行分摊。

间接共通费用　单位时间附加价值结算表里的一个项目。事业所、销售网点等间接部门发生的经费，在各个结算部门之间进行分摊。

间接部门　广义上讲是指经营管理部门、资材部门、总务部门、环境部门等非结算部门。狭义上讲则是指在各个事业部之中，从事对与事业目的有直接联系的部门进行支持支援工作的部门。

管理会计　在企业内部的，为经营者的经营决策提供各种会计信息作为判断依据的会计。不同于法律规定的会计规则，可以在各自的企业内部根据企业的具体状况自由地进行设计。有为设备投资等提供判断依据的管理会计，也有期中利润计划、预算管理、标准成本计算等为绩效评价提供依据的管理会计。在阿米巴

经营里面，单位时间附加价值结算表等表格资料就属于作为管理会计判断依据的资料。

技术费用　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。对提供生产技术、产品技术的部门或单位支付的专利费、技术支持费用等。

委托加工费　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。在进行业务外包时，向承包方支付的业务费用。

合作对价　企业内交易的一个形态。医疗、运输、物流等不存在具体商品流动、多个部门共同参与最终提供一项服务的时候所采用的体系。为客户提供服务的主体部门向提供帮助的非主体部门支付的报酬被称为合作对价。在阿米巴经营里面，通过这个合作对价来对各个部门进行结算管理。

勤怠时间　在计算工资的时候发生的“法定劳动时间”和“加班时间”总和，被称为勤怠时间。单位时间附加价值结算表里面的总劳动时间是“稼动时间”，所以在使用的时候需要与勤怠时间区分开来。

经营管理　在事业部单独结算的前提下实行的、以阿米巴经营为基础而实行的经营管理体制的确立、维系和运营，被称为经营管理。经营管理部门作为阿米巴经营和经营哲学的实践部门，必须负有使命感和责任感。也就是说，经营管理部门必须坚持“严格按照原理原则，追求事物的本质”和“正确做人”的判断基准。

经费转移　在某个部门发生的费用由其他部门来负担，这种会计处理被称为经费转移。根据经费发生部门的要求，经过企业财务判断为合理的情况前提下，可以对会计科目和负担序号进行变更，以实现经费转移。

经费合计　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，经费的合计。

折旧费　单位时间附加价值结算表里的一个项目。土地以外的有形固定资产

随着其被使用或时间的流逝，其本身的价值也会逐渐减少。这种减少作为费用进行计提，被称为折旧，而计提的费用，则被称为折旧费。

研究开发部门　通过进行新产品、新技术的研发来对新事业的开拓承担责任的部门。

研究手续费　根据公司内部制度规定的、在新产品、新技术或新材料实现量产的时候，生产制造部门需要向研发部门支付的费用。

工厂经费　制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。在工厂总务部门、劳务部门、经营管理部门、资材部门等工厂共通部门发生的经费当中，有些部分的受益部门难以明确，因此就将这部分费用按照一定比例（生产总额比例、总劳动时间比例或人员比例等）进行分摊，这部分费用被称为工厂经费。由工厂管理部门作成一览表，在各个结算部门之间进行分摊。

扣除额　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，经费的合计。

固定资产利息　单位时间附加价值结算表里的一个项目。在购入固定资产的时候，公司一次性支付全额，而固定资产的使用部门每个月进行折旧，所以可以看作公司为相关部门一次性垫付了固定资产的总额。将垫付的总额看作相关部门负担的借款，所以需要相关部门负担相应的借款利息。

固定资产处理损益　单位时间附加价值结算表里的一个项目。在对固定资产进行废弃或销售的时候发生的利益或损失。

固定费用　设备的折旧费、人工成本等，不随着销售收入、生产总额的变化而变化的经费，被称为固定费用。固定费用一旦生成就不会简单减少。每个月的经费当中，如果固定费用的比例比较大的时候，如果销售额减少了，经营情况就会恶化，经营体制就会变弱。因此，对于能够增大固定费用的固定资产投资和增

加人员等行为，需要谨慎从事。尽可能地降低固定费用，公司的营业收入即便出现略微减少，也能保证强大的经营体制。

在库（存货资产） 原材料、进货、产品、商品等，从事生产销售活动的时候所存有的、在未被使用或销售的期间范围内的相关物品，或其管理、保存行为。

在库移动 在存货销售之中，为了确保各个仓库合理的在库量，对存货的具体场所进行变更的行为。

在库利息 单位时间附加价值结算表里的一个项目。对于一定期间以上的存货，相关部门必须负担一定的利息。这有助于削减长期存货的发生。存在库存，说明资金的回笼被拖后了，也就表示增大了公司的机会成本（在京瓷集团，对在库时间超过两个月的存货，向相关部门按照一定比例征收利息）。

存货销售 根据市场需求的预测来进货，并在接到订单的同时发货的销售方式。销售部门通过发出公司内订单的方式来保有存货，但因为是根据需求预测来发出订单，所以发出订单的数量和金额必须经过经营者的裁决。

结算部门 有收入，可以进行单独核算的部门。如像生产制造部门那样在单位时间附加价值结算表上能产生生产总额、经费总额、差额收益的部门，或像销售部门那样在单位时间附加价值结算表上能产生订单额、销售总额、收益总额、经费总额、差额收益的部门。

财务会计 企业通过做成和公开资产负债表、利润表等财务报表的方式，将公司的财务状况和经营绩效向公司外部的股东、债权人、客户，以及税务部门等与公司有关的组织和个人进行报告的会计。

材料供给 在委托加工或委托生产业务中发生的、公司向外包企业提供原材料等的行为。

先入先出　存货管理中实行的从先入库的商品开始出库的做法。这样做可以防止存货的长期化。

剩余产能　从生产制造部门的最大产能中减掉目前的生产量所得到的差额部分。

差额收益　单位时间附加价值结算表里的一个项目。从收入中减掉人工费之外的所有经费之后剩下的部分。换句话说，就是阿米巴生产出来的附加价值。

差额比率　差额收益在总收入中占的比例。这是把握阿米巴附加价值产出效率的重要指标。“差额比率=差额收益÷收入×100%”。

半成品差额　在进行结算的时候计入的、表示半成品的期初与期末之间差额的会计科目。

单位时间附加价值　单位时间附加价值结算表里的一个项目。表示的是阿米巴在一个小时能赚多少钱、能制造出多少附加价值。因为排除了阿米巴的生产规模和人员等因素，所以能够公平地评价各个阿米巴的结算绩效。各个阿米巴的单位时间附加价值的增大可以促进公司整体经营绩效的提高，是公司重要的统一经营指标。比起一时的波动，更加注重长期的提升。“单位时间附加价值=差额收益÷总劳动时间”。

单位时间销售额　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。表示销售部门一个小时的平均销售额。“单位时间销售额=总销售额÷总劳动时间”。

单位时间附加价值结算表　京瓷公司内部的阿米巴进行的生产销售活动，到底为公司的利润做出了多少贡献？生成了多少附加价值？单位时间附加价值结算表就是用来把握这样数据的资料。主要分为销售类和生产制造类两种，从班组开始到公司整体，在各个层面上做成和利用。研发部门和生产制造的间接部门活用生产制造类的单位时间附加价值结算表，公司总部的间接部门则活用销售类的单

位时间附加价值结算表。

单位时间生产额　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。表示各个生产制造阿米巴在一个小时内的生产额。“单位时间生产额=生产总额÷总劳动时间”。

时间转移　去帮助其他部门或阿米巴工作的时候发生的劳动时间，需要由对方部门或阿米巴来负担，这种劳动时间结算上的处理，被称为时间转移。

对外发货　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。表示接单生产方式中对外面客户的生产总额。虽然是对外发货，但不是说真正意义上的发出货物，只要产品被搬进物流仓库，而且生产数据被录入发货管理系统，就被认定为对外发货。在京瓷公司，每天正午12点之前，只要完成了上述处理，即可计入当天的EDP并统计为绩效。

内部销售　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，对公司内部其他阿米巴销售的额度。

内部买入　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，从公司内部其他阿米巴那里采购的额度。

内部利息　在发生存货导致资金回收延迟，或者购买固定资产时发生公司垫付金额的情况下，由于资金的占用而让相关部门负担相应利息的制度。

内部交易　在阿米巴经营中，公司内部各工序之间的产品流动，是按照外部市场交换的机制来进行的，这样的产品与资金的流动被称为内部交易。阿米巴通过内部交易做出利润，实现独立的自主经营。

内部下单　内部交易之中发生的、后工序向前工序发出订单的行为。

内部版税　向研发部门支付的研发成果的对价。研发部门研发出新产品或新技术，使得结算部门的阿米巴能够实现利润最大化，那么结算部门的阿米巴就必

须向研发部门按照一定的比率支付版税。研发部门获得版税之后，可以用于新研发项目的投资。

订单　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。销售部门从客户那里实际获得的订单的总额。

订单余额　获得的订单之中，还没有生产制造完的订单金额。

接单生产　按照顾客的订单要求来进行生产制造的生产方式。这种生产方式可以减少存货积压的风险，但也有因为客户不一样而发生产品规格、发货期限、价格等都不一样的一面。

发货指示　由销售部门向发货负责部门（各个工厂的物流部门）发出的关于产品发货的指示。

商品（内部销售）　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。在存货销售体系中，按照预测的销售量进行生产。因为买方是销售部门，所以不会发生内部买入。销售部门在预测销售量通过决议之后，对生产制造部门发出内部订单。

生产计入　将生产制造部门通过利用原材料进行的生产制造活动而生产出的产品，作为生产制造部门的收益进行核算的行为。

制造存货　没有被进行EDP管理的存货，或者在进行EDP管理的存货之中的、由生产制造部门负责的存货。

制造订单余额　在生产制造部门接到的生产订单之中，还没有进行生产的部分被称为制造订单余额。

生产制造部门　按照客户要求的价格、质量、服务和期限等生产制造产品，并制造出利润的部门。

产品　在接单生产体系下生产制造出来的物品被称为产品。相对而言，存货销售体系下生产制造出来的物品被称为商品。

总销售额　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，指从销售总额中减掉退货总额、折扣金额等剩下的额度。在利润表里面相当于销售总额。“总销售额=销售总额-退货折扣金额”，在利润表里面“总销售额=销售总额”。

总劳动时间　单位时间附加价值结算表里的一个项目，是法定劳动时间、加班时间、内部分摊劳动时间和间接部门分摊劳动时间的总和。差额销售额（生产制造部门）或差额收益（销售部门）除以总劳动时间，就可以算出单位时间附加价值。总劳动时间的削减可以提高单位时间附加价值。“总劳动时间=法定劳动时间+加班时间+部门内共通时间+间接部门共通时间”。

总收益额　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，是接单生产和存货销售所获得的利润的总和。“总收益=接单生产利润合计+存货销售利润合计”。

总发货额　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，是接单生产的对外发货和内部交易的内部销售的总和，是生产制造部门生产出的产品的总额，并不代表实际发货的数量。“总发货=对外发货+内部销售”。

总生产额　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目，阿米巴实现的实际生产额。从前道工序通过内部交易买来的半成品里面，包含了前道工序所实现的附加价值，因此从本阿米巴的总发货额中减掉通过内部交易买进来的半成品费用，就可以得到本阿米巴所实现的附加价值，即总生产。通过扩大对公司内部和外部的发货，并尽量减少内部采购，这样就可以实现总生产的最大化。“总生产额=总发货额－内部采购”。

双重核查　对于某一项业务，除了操作人员本身之外，还安排多人或职能不同的其他部门来进行核查，最终确认业务是否得到了正确的操作，这被称为双重

核查。原则是防止当事人犯错。在阿米巴经营，对资产物品的采购、产品的发送、应收账款的回收等，所有的业务都实行双重核查。

直接部门　在广义上是指生产制造、销售、研究等结算部门。在狭义上则是指各个生产制造、销售、研究部门当中实施获取订单，进行生产制造，核算销售额等部门。

法定时间　单位时间附加价值核算表里的一个项目。根据工作日和所规定的劳动时间算出来的总劳动时间。

随用随买　对于原材料、零部件和消耗品等，不进行一次性大量采购，而是对必要的物品，在必要的时候，购买必要的数量。这样的采购方法，可以防止一次性大量采购产生的不必要的管理费用，也可以随时随着客户关于商品样式规格等要求发生变化而灵活地做出调整，更能防止发生原材料、零部件和消耗品等的浪费。

内部技术费　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。对于研发部门所实施的对产品、材料、技术的全新研发、改良等活动，生产制造部门对研发部门通过内部交易而支付的费用。

内部各种经费　单位时间附加价值结算表里的一个项目。在将各种经费的复合项目向其他部门进行经费转移的时候，则被称为转移科目。

进货　各种资财或内部交易物品从外部搬入工厂或相应部门，被称为进货。

配赋　将非结算部门所产生的费用和劳动时间向相关结算部门分摊的行为。

发生主义　不论是否有现金的收入或支出，只要能够确认价值的诞生就计入收入，能够确认价值的消费就计入费用，这样的做法被称为发生主义。相对而言，按照现金流来确认收入和费用的做法则被称为现金主义。

非结算部门　生产制造部门的单位时间附加价值结算表里的，不发生总生产

额、扣除额、差额销售额（收益）的部门；或者销售部门的单位时间附加价值结算表里的，不发生总销售额、总收益、经费合计和差额受益的部门。非结算部门发生的费用和劳动时间最终会在相应的结算部门之间进行分摊。

标准成本方式　对所有的成本要素的价格和消费量运用科学的方法进行调查，并事先设定好成本标准，在实际发生成本费用的时候按照事先设定好的标准成本计算和评价的方法。在京瓷公司，由于考虑到实行标准成本方式作业量巨大，而且没有什么实际价值和效果，因而没有采用，而是根据“销售价格和成本价格随时都会发生变化”和“市场价格的变动应该反映到库存里面”这样的想法采用卖价还原法。

附加价值　从产品的销售额中扣除为了生产制造产品所花费的材料费、设备折旧费等，除了劳务费之外的所有费用之后剩下的金额。

部门内共通费用（时间）　单位时间附加价值结算表里的一个项目。发生在事业本部、统括事业部或者事业部内部的，从间接部门或销售部门分摊过来的费用（时间）。

利润中心　能够明确收支，能够对利润进行管理的组织单位。在一般的制造企业，生产制造部门通常是作为成本中心来运作，而在阿米巴经营中，生产制造部门和销售部门的各个阿米巴都直接与市场连接，作为利润中心运作，为了维持和提高自己阿米巴的利润，所有成员齐心协力共同努力。

总部经费　销售部门的单位时间附加价值结算表里的一个项目。为了分摊广告宣传费等公司全体的经费而向各个部门征收的每小时等额的费用。

总部收入　公司内部所发生的利息收入、手续费收入等。这些收入由结算部门负担，而由公司总部作为收入来计入。获得这些收入之后，公司总部可以用于公司总部的管理费用和运营费用等。

总部负担经费　公司的主营业务之外所发生的必要的经费支出，一般作为特别经费由总部负担。

Master Plan　根据公司整体的方针以及各个事业部的方针和目标，在经过严密的思考和模拟演练之后所设定的，能够表达阿米巴领导者“这一年要实行怎样的经营”意志的目标计划。年度的Master Plan设定好之后，会被分割成月计划，并通过月末、半年、年底这样的时间点来对Master Plan中设定的预定和实绩进行对比来进行管理。Master Plan的达成，是全公司所有阿米巴都在追求的大目标。

在京瓷，各个部门在每个年度（4月~第二年3月）都会设定好接受订单额、总生产额、销售额、差额销售额、总劳动时间、单位时间附加价值、人工费、税前利润、设备投资额、人员计划等，形成Master Plan，并在京瓷集团层面上进行统计核算。

预算（制度）　根据中长期计划，在预算期间内编制而成并用数字表示的集团公司整体的事业计划和业务计划等。在预算期间内指示集团公司的利润和现金流等绩效目标，调整集团公司内外的各项业务活动，是管理企业整体的综合管理工具。

在京瓷，不存在以确定开销额度为前提的预算管理，取而代之的则是Master Plan。另外，因为京瓷公司采取了在必要的时候购买必要的商品的“随用随买”原则。比如在进行设备投资的时候，需要提交设备投资计划书，并接受上级和相关部门的审批。在这个过程中，设备投资的必要性、客观性和妥当性，都需要得到证明。

## 新一佳超市有限公司简介

新一佳超市有限公司成立于1995年，公司创办以来，始终坚持“创新、服务、满意、第一”的经营理念，以“新鲜、干净、丰富、便宜”为宗旨，极大地满足了顾客的购物需求，赢得了广大消费者的喜爱。新一佳在追求全体员工物质和精神两

方面的幸福的同时，为顾客提供最优质的服务，努力提高企业价值，为社会的进步发展做出贡献。

## 李彬兰

新一佳超市有限公司董事长。1992年开始从事零售服务业，是深圳万佳百货股份有限公司创始人之一，是新一佳超市有限公司创始人。20多年的从业经历，积累了丰富的实战经验和体会。

2011年8月，李彬兰女士开始学习并认同、追随稻盛哲学和阿米巴经营，并在2012年正式导入阿米巴经营模式。历经三年，学习并掌握了阿米巴经营的原理原则和精髓，在导入和实施过程中，森田直行先生对李彬兰女士及新一佳公司亲自进行了指导与点评。

当今世界互联网席卷全球，中国传统商业转型势在必行，何以为本——“致良知”教育！茫茫商海，阿米巴经营模式一枝独秀，让企业持续盈利、基业长青，是企业家们的光荣任务和梦想。

2011年，我有幸加入盛和塾，接触到了稻盛哲学和阿米巴经营。我从中了解到了企业经营需要哲学，经营公司不仅仅是为了经营者个人的成功，更要谋求全

体员工的幸福和顾客的满意。通过学习稻盛哲学和阿米巴经营，我又恢复了创业时的热情和活力，再次精力充沛地投入到公司的经营工作当中。为了使顾客满意，为了更好地维护全体员工的生活，让大家都能参与到公司的经营中来。有了这样的想法后，我决心导入阿米巴经营。阿米巴经营模式导入后，使各部门的负责人通过提高自己部门核算的方式，迅速反映自己努力的结果，通过数据明确地看到预定与实绩的差异，部门负责人就会去思考如何改进、改良才能缩小差异。促使全体员工参与经营，统一意识，齐心协力，为提高公司整体收益而努力。

通过阿米巴经营的运用，在各部门构筑稳固的经营基础。另一方面，阿米巴经营也是培养经营者意识的一种经营手法，通过明确“责、权、利”，在公司中营造“部门自主经营，自负盈亏”的经营氛围，从而提高了员工的成本意识和经营头脑，同时也提高了员工的职业伦理道德和个人素质。

三年来，我从阿米巴经营模式中得到的启示是：员工们自己做自己的老板，以老板的心态去做每一件事情的时候，员工们的潜力就得到了充分发挥，实际上也就正朝着自己的目标迈进，实现自己物质和精神两方面的幸福，创造自己的人生价值。不管外在环境如何变化，只要我们始终坚信自己内心的信念，坚持以经营哲学和阿米巴模式为基础，就一定能创造奇迹。

李彬兰

2015年5月4日

# 拯救人类的哲学

人類を救う哲学

[日] 梅原猛 稻盛和夫 著
曹岫云 译

／日本著名哲学家／梅原猛
／日本经营之圣／稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

# 拯救人类的哲学

（日）稻盛和夫　（日）梅原猛　著

曹岫云　译

ISBN：978-7-111-51021-5

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

腾讯微博 @bbb-vip

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

# 目录

译者序　拯救人类的哲学是什么

前言

第1章　文明的崩溃开始了

高度的文明为何消失了

在不久的将来，人类会灭亡吗

石油枯竭，都市将变成废墟

为什么埃及文明持续了3000年

人类忘却了对自然的敬畏

太阳崇拜才是人类文明的原点

人一旦傲慢必定灭亡

太阳曾是日本思想的中心

30多年前着手的太阳能发电

“人造太阳”与“重归太阳的恩惠”

所谓保护“国益”助长了傲慢之心

“进步史观”将人类变为欲望的奴隶

经济增长或已不再重要

“欲望的无限解放”是近代文明的本质

第2章　美国文明正确吗

由美国“强加的善”

“自由”和“民主”不过是招牌

缺乏伦理的金融学给人类带来的灾难

美国的国力已达极限

庞大的贫困阶层所爆发的不满

瞄准外资金融机构的理科学生

太多的人只想坐享其成

“圣经”到哪里去了
第3章　从“欲望”转入“循环”
明治维新与日本的近代化
“明治”领导者卓越的洞察力
具有美好心灵的江户时代的日本人
“进步思想”反而增添了不知耻辱的人群
互助共生社会的消失
为什么应该重新评价江户时代
“入会权”是优良的共生规则
重评江户循环型社会的时候到了
向循环型社会学什么
“承蒙赐给”对谁而言
堕落的日本道德
“战时一代”责不容免
道德和教养要靠家长的强制性教育
把“循环”作为最大的价值
第4章　建立“世界联邦政府”
启动核按钮的危险性
那些祈祷人类和平的人
将“不杀生”作为道德准则
EU可成为“世界联邦政府”的雏形
先由日中韩三国设立“亚洲联盟”
最初三国达成一致很重要
谁来当议长国
人类靠争斗才能发展的观点已经过时
回归“以和为贵”的传统
坚持和平主义的民族才是勇敢的民族

第5章　以“利他之心”为主课
丢失了“慈悲”和“爱”的人类
赤裸裸的“欲望人”
正确的从商之道
人的“心”和“体”表里一体
“心的管理”尤为重要
“利他之心”是生物的本能
欲望的膨胀使人忘记了“利他之心”
教授庶民道德的《忠臣藏》和《男儿》
评论家为何推崇丑恶的作品
赞扬自然主义文学是错的
抑制浮躁、陶冶精神的古典音乐
表彰“隐善”的机制
第6章　思想闪光的力量
新的构想从何而来
从摔跤中获得新型陶瓷的灵感
遭受口诛笔伐、突破常识的学说
依据直觉的行动产生新技术
柿本人麻吕魂附我身吗
太阳能电池的成功源于思想的闪光
创造就是创建新的常识
因为欲罢不能而加入通信事业
持续不断地创造
第7章　无私的热情带来了成功
为什么大家公认必然失败的事业成功了
人有“自燃性”、“可燃性”和“不燃性”
如水般冰凉的理性不可或缺

自如运用“互相矛盾的才能”
过了80岁后想做的事
“南无，南无，谢谢”
接收思想闪光的“无私的天线”
无私的观念改变社会
我为什么能活到现在
不是“我活着”，而是“让我活着”
一颗在天空中翱翔的心
不离天道的西乡隆盛
倒幕成功源于“天之声”
未制止西南之役的“情义中人”
日本人为什么喜爱楠木正成和西乡隆盛
恢复西乡隆盛的名誉只是时间问题
顺着王道，堂堂正正活下去
后记
译者简介

# 译者序　拯救人类的哲学是什么

曹岫云　稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

《拯救人类的哲学》日文原版书刚刚问世，日本盛和塾本部事务局就给我寄来了一本。首先，《拯救人类的哲学》这个书名具有强烈的冲击性。人类怎么了？人类需要拯救吗？拯救人类的哲学是什么？我一口气读完了由日本“经营之圣”、京瓷名誉会长稻盛和夫先生和日本文化大师、著名哲学家梅原猛先生两人对谈构成的这本著作。在阅读过程中，一种鲜见的紧迫感推动着我，令我决心尽快将这本书翻译成中文，让梅原和稻盛这两位睿智的长者对地球命运与人类文明的思考，包括他们深刻的忧虑、卓越的见识和无私的胸怀，传递给中国的读者，以引起更多有识之士的思索和讨论。

梅原先生是稻盛先生所尊敬的、特立独行的思想家，著作颇丰，曾和稻盛先生共著《哲学的回归》和《谈新哲学》两书。稻盛先生赤手空拳创建了两家世界500强企业，50年间从未亏损，甚至在萧条中也能持续发展。稻盛一贯强调，京瓷和KDDI的成功，绝不是因为有了先进的技术或赶上了潮流，而是因为京瓷和KDDI具备了正确、明确的经营哲学，而且这种哲学为全体员工所共有。京瓷公司的社训是“敬天爱人”，京瓷的经营理念是“在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的进步与发展做出贡献”。50年来，稻盛先生和他的员工们坚持实践这一社训及理念。稻盛先生是通过光明大道实现巨大成功的典范，是纯粹的理想主义和彻底的现实主义完美结合的典范。从稻盛先生成功的事实中我们可以看出，稻盛先生抑制私利私欲、“敬天爱人”的利他哲学不仅可供企业家们参考，而且值得引起整个人类社会的深思。

200多年前，自英国工业革命以来，人类追求“更加富裕、更加便利”的欲望推动了科学技术的发展，构筑了高度文明的近代社会。然而科学技术是一把锋利的双刃剑，它又反过来助长了人类欲望的膨胀。而人类欲望的无限膨胀破坏了环

境，招致资源的枯竭，以至威胁到人类自身的生存。由最时髦的所谓金融技术所引发的全球性金融危机，恰是这种欲望最新的表现。

现在的地球人口已超过70亿，是200年前的7倍；预计到2050年世界人口将达100亿。而现有和新增人口的大部分都属于发展中国家，他们也有摆脱贫困、追求富裕的权利，今后也会以经济的高增长率为目标。他们要消费的食品、水、能源等将有飞跃性的增长。而要求发达国家自动放弃富裕的生活也不现实。这么不断倍增的沉重的负荷，地球能承担得起吗？许多人把希望寄托于科学技术的发展，认为依靠人类的智慧，到时总有办法解决。但曾经开发了“一个新石器时代”、被称为太阳能开发利用先驱的稻盛和夫先生却认为这是人类的一个幻想。

3000年灿烂的埃及文明的崩溃、400年绚丽的罗马文明的衰落，这些都是某个时期、某个局部的人类文明的消失。而在今日“地球村里”，如果人类不收敛自己的贪欲和傲慢，如果重蹈历史上文明消亡的覆辙，出现的将会是地球规模的文明崩溃，整个人类将陷入万劫不复的境地。这既非杞人忧天，也非危言耸听。

科技进步、经济发展与人的精神道德的停滞乃至衰退，这是当今世界一个尖锐而深刻的矛盾。这个矛盾不仅使人与人之间、集团与集团之间、国家与国家之间纷争不断，而且使人类失去了对自然的敬畏。人类在掠夺自然、破坏自然的同时也破坏了人性，在将自然作为奴隶驱使的同时，人类逐步堕落为欲望的奴隶，堕落为“欲望人”。

拯救人类的哲学就是要将“欲望人”还原为“良心人”、“理性人”。这种哲学的核心十分简单，用四个字表达，就是“利他自利”，用两个字表达，就是“利他”。

“利他”有各种层次，包括家庭、单位、地区、国家、国际范围内的“利他”，也包括人类对自然万物的“利他”。“利他”必须成为人类共同的价值观。“利他”在儒家就是“仁”，在基督教就“爱”，在佛教就是“慈悲”，“利他”存在于人类的本性之中。

“人只为己，天诛地灭”。一个自私自利甚至不惜损人利己的人，他的事业、人

生不可能有长期持续的成功。而如果每个人都只顾自己，不顾他人、不顾社会，结果真的会天诛地灭。如果人的精神能从利己的欲望中解放出来，发挥出“利他”（无私）的热情，就能“人助天助”，使人生和事业取得成功。稻盛先生在企业经营领域、梅原先生在学术领域，以及中国和全世界的先贤达人们在各自的领域里做出的卓越贡献，无不证明了这一真理。

企业、国家、人类都是人的共同体。“人皆可以为尧舜”。只要把利他之心，即人本性中良心的一面、理性的一面、真善美的一面切实地发扬光大，人类就能分享有限的资源，互助合作，培育并保持优良的人性，缔造“精神发声的社会”，人类就能与地球万物和谐共生。

在探讨如何建立可持续生存发展的社会模式时，本书还总结了日本江户时代循环型社会的经验。在如何更有效地解决人类面临的共同问题时，本书提出了基于欧盟经验的有关“世界联邦政府”的设想。这些分析中透露出的真知灼见，可以引起人们更多的思索、讨论和行动。

# 前言

稻盛和夫

作为一个工程师，作为一个经营者，作为一个生活在现代社会的普通人，我常常思考一个问题，那就是近代文明的由来，以及这个文明未来的走向乃至终点。

大约250年前，欧洲兴起了工业革命，以此为契机，近代文明获得了快速的发展。这种发展基于人类禀赋中的好奇心和探求心，与此同时，人类具有的“希望更加富裕、更加便利”——这种不知餍足的欲望，也成为发展的原动力。

人类把这种欲望作为引擎，发挥自身的智慧，推进了科学技术的进步。结果是人类构筑了一个物质丰富的社会，但与此同时，人类又不得不面临地球环境和能源的问题。

然而，人类还在追求进一步的富裕，将无休止的欲望当作动力，持续不断地追求经济的增长。那么人类这种追求增长的模式，能够无限地持续下去吗？遵从这种模式，人类能够持续生存下去吗？我心中时常抱着这样的疑问。

这时，我平素非常尊敬的哲学家梅原猛先生建议我一起去考察古代的埃及文明。由埃及学权威、沙伊巴大学校长吉村作治先生当向导，梅原夫妇、东京大学教授松井孝典夫妇、国际日本文化研究中心教授安田喜宪夫妇一起同行。

“与这几位当代日本的知识精英同行，去探访5000年前辉煌的埃及文明遗迹，此乃不可再得的良机。”我毫不犹豫，决定夫妻俩一起参加。

这时，梅原先生又提出一项建议，希望以文明论为题同我展开对谈。尽管我有自知之明，明白自己力难胜任，但梅原先生是哲学家，在历史和考古方面的造诣也颇为深厚，最有资格谈论有关文明的话题，听一听他的文明史观，将是一种

很好的学习，考虑到这一点，我接受了他的提议。

开头所提及的、长期以来我对近代文明所持有的疑问，在访问埃及之后愈加强烈了。建造了巨大的金字塔、曾经如此繁荣的埃及文明崩溃了，只剩下遗迹，这是为什么？

“文明必然走向崩溃”——畅游在尼罗河上，这个念头在我头脑中挥之不去。从埃及回国后，对谈即将展开。建筑在人的欲望，也就是本能和利己之心基础上的近代文明，在不太久远的将来，恐怕也难逃自我崩溃的命运，抱着这样一种近乎绝望的想法，我和梅原先生开始了对谈。

人类如果不肯遵照佛陀有关“知足”的教诲，节制自身的欲望，与地球这个生态环境中存在的一切生命共存共生，回归朴实、有节制的生存方式，那么人类就会滑向自我灭亡的深渊。

不！人类或者已经开始在自我毁灭的坡道上滑行。我们生活在这个时代，已经感觉到了这种威胁，但我们又没有勇气来承认这个紧逼的事实。我和梅原先生两个人的声音虽小，却想为人类敲响警钟。

读者之中，可能有人认为，针对人类的前途，本书中将有许多悲观的论述。但是，我们绝不是悲观论者。我们是要怀着危机感，正确地认识现实，明确今后前进的方向，进而怀抱希望，努力向前。也就是说，悲观处既要深入地思考，又要以乐观的态度从容应对。这就是我们的观点。

谦虚地反省迄今为止文明的发展过程，从今以后，大家都来推崇“知足”这种生活方式，那么我们人类在这个地球上就一定能够继续生存下去。为此，首先要正视严峻的现实。

2008年秋，从美国次贷问题发端，金融风暴袭击了整个世界，金融市场一片混乱，世界性的经济危机再度降临。

危机的直接原因似乎是金融衍生产品使用过了头，但事情的本质是，人们为了满足自己的欲望，不择手段地追求利润的最大化，是失控的资本主义的暴走狂奔。从这个意义上讲，这次金融危机，正是上天为人类敲响的警钟。

人类现在必须思考一个问题：我们怎样来和这个地球共生共存？这就必须从爱、慈悲、同情以及利他之心出发，而不是无止境地追求基于欲望和利己之心之上的所谓经济增长。

终结依靠欲望和利己之心发展至今的现代文明，构建基于爱、慈悲、同情以及利他之心的崭新的文明，让一切人类活动的动机，从欲望转变为利他，使21世纪成为历史性变革的新世纪。

通过本书，希望能唤起更多读者的共鸣，这就是我们的祈望。

# 第1章　文明的崩溃开始了

## 高度的文明为何消失了

⊙稻盛

一部分有识之士认为，现在的人类社会不久即将归于破灭。我是企业人，在文明论方面缺乏认识。但不久前与梅原先生一起访问了埃及的古代遗迹，引发了我的许多思索。

灿烂的古代埃及文明从5000年前开始，延续了3000年之久。参观它的遗迹，对我而言是一种宝贵的经验。但我从一开始就产生了疑问：如此辉煌的古代埃及文明为什么就消失了呢？

令我印象深刻的是，现代埃及人竟然说："建造如此巨大的金字塔，不太可能是我们的祖先所为，那是外星人干的，是别的世界的人干的。"

的确，繁华的古代埃及文明同现在的埃及之间有一种强烈的反差。同样，南美的安第斯文明也只剩下了遗迹，创造了这种文明的先住民几乎是突然间消失的。构建了如此高度文明的民族却走向了衰落，那里的文明到现在依然停滞不前。看到这些，我禁不住不寒而栗：现代的人类文明会不会重蹈覆辙呢？

另外，我们还需考虑到今后整个地球可能供养的人口数量。爆发式的人口增长需要消耗的能源、食品等，正在一步步超越地球的承受范围。整个地球规模的文明崩溃，或许在某个时刻即将开始。

这里必然存在一个巨大的临界点，在某个时刻之前，变化或许还在悄悄地进行，一旦超越临界点，问题将以激烈的形式出现，以排山倒海之势汹涌而来。那么我们人类现在该怎么办呢？我们到了必须认真思考的时候了。

# 在不久的将来，人类会灭亡吗

⊙梅原

有学者提出了这样的论断：农耕文明诞生于15000年之前，自那以来延续至今的人类文明，500年后即将灭亡。500年后人类将不复存在，现在就考虑到那时候的地球，进而要改变我们目前的生活习惯，这是很难的。一般的见解是：地球环境固然重要，但因为我们不愿改变自己的生活，所以多数国家不肯提出根本性的对策。比如，地球变暖的原因，大家认为是二氧化碳的过量排放。但是日本的排放量，比缔结《京都议定书》时反而增加了。而增加的排放量，以购买发展中国家的排量配额来抵冲。用这种方式来达到约定的削减目标，是低劣的行为。既然是承诺的目标就应该遵守，从别国购买是错误的。

正如稻盛先生所言，从人类生存这一角度来思考，现在如果再不提出根本性的对策，一旦超越某种界限，人类文明将一举崩溃。这种崩溃发生在100年后还是500年后，尚不清楚，但在不久的将来就会出现，乃是不容置疑的。

# 石油枯竭，都市将变成废墟

⊙稻盛

我认为不会有500年那么悠长的时间。从现在开始再过50年，到2060年前后，据说地球人口将达到80亿，那时将消耗多少粮食和能源？粮食和能源不足，将会带来巨大的问题。

现代文明从18世纪到19世纪，由英国发明蒸汽机、兴起工业革命开始，科学技术不断进步与发展，在大量消费能源的基础上，构建了现代的物质文明。纽约耸立起了摩天大楼，日本当然也会模仿，而最近在中国的上海和北京，以及全世界其他主要都市，摩天大楼林立。利用高耸的电波塔所发出的电波信号，人们可以用手机同世界各地通话。

这样的文明，主要建立在以石油为能源的基础之上。然而石油的埋藏量，一般认为只够再用50年。即使再发现新的油田，也不够再开采100年。到时候，如果原子能及自然能等替代能源能够落实、能够稳定，当然最好，但问题并不那么容易解决。

能源一旦枯竭，汽车便无法行驶，摩天大楼的电梯、空调将全部停止，供水也会成为问题。到那时，摩天大楼林立的大都市将化为废墟。100年后那些幸存的人们，仰望作为历史遗迹的摩天大楼，会发出这样的慨叹：“20世纪到21世纪的大发展时代竟然有过这样的文明。”

我们必须正视现实，从“人类还有没有明天”这样的观点出发，为解决环境、能源、核武器、民族纷争、宗教战争等问题认真展开讨论。

# 为什么埃及文明持续了3000年

⊙梅原

人类要摆脱危机，必须从根本上改变现代文明。为此仅仅批判近代文明是不够的，必须从“人类为何物”、“人类曾创造过哪些文明”等基本问题上追根溯源。

古代埃及文明历经3000年，其间虽有古王国、中王国、新王国的反复盛衰起落，却总能维持它的繁荣。虽经亚历山大大帝的蹂躏仍能延续下来，直到被罗马征服而灭亡（公元前31年）。

这一文明构筑了一个优秀、高等级的社会。希腊文明的繁盛期只有400多年，而埃及文明要古老得多、漫长得多。

那么，为什么古代埃及文明能够如此长寿呢？在本书中，我想以我的方式来解析它的原因。但我认为，对自然的崇拜，特别是在对太阳的崇拜中，隐藏着重要的启示。希腊文明中勉强留下了对阿波罗神（光明之神）的崇拜，但这种崇拜几乎丧失殆尽，进入近代文明以后，就完全以人类为中心了。所以，有必要再次提出“回归自然”、“回归太阳”的思想。

也就是说，在思考拯救人类的哲学的时候，首先要提出复活“太阳崇拜的思想”。

# 人类忘却了对自然的敬畏

⊙稻盛

的确，以埃及文明为代表，古代的人类都对太阳抱着某种信仰，也就是对自然都怀有一种敬畏之情。大家都抱有一种笃定的思想，那就是人类靠自然的恩惠才能生存。

然而到了近代，充满好奇心的人类发挥自身的智慧，推进了科学技术的发展。这个近代文明的发展，不是以自然而是以人类为主体的，似乎发挥人类的智慧就可以随心所欲地利用自然。因此不断地改变自然、放肆地破坏自然，在此基础上，构建了由高度的科学技术支撑的近代文明。

对人类而言，近代文明构建了卓越而舒适的社会。科学技术的发展，让人类觉得自己的一切理想都能实现。从宏观而言，人类飞进了宇宙空间；从微观而言，人类踏入了纳米世界，甚至已经能够操纵生物的DNA。

然而，结果是人类生出了傲慢之心："我们可以为所欲为！""只要让科学技术不断发展，我们将无所不能！"

不错，是人类孕育了卓越的科技，但人类却因此滋生了傲慢之心，现在的人类正在错误的道路上加速奔走。我们不必提倡复古，但应该像古埃及人一样，感谢太阳的恩泽，对太阳抱有虔诚的信仰之情。也就是说，傲慢的人类，应该重新以敬畏之心应对自然，回归尊重自然的哲学。

# 太阳崇拜才是人类文明的原点

⊙梅原

我提出“太阳崇拜”的观点，契机是与稻盛一起的访问埃及之旅。这次旅行由埃及考古学者吉村作治先生当向导。去年春天我接受了前列腺癌的放射治疗，秋天又接受了蓄脓症的手术，身体有些虚弱，所以最初对于出访埃及并不热心。

但是卫星科学家松井孝典先生劝我说：“你一定要去，去埃及对梅原先生的哲学一定会产生非常有益的刺激。”我也有这种想法，后又听说稻盛先生也会参加，我就觉得非去不可，毅然决定同行。

正如松井先生的预言一样，这次旅行让我收获颇丰，其成果以与吉村先生对谈的形式，出版了《追寻“太阳的哲学”》一书。

旅行出发时，我连走路都不稳，在迪拜机场换机时，只能坐轮椅移动，但回来时已经兴冲冲快步走在大家的前头了。大家都很惊奇，我也觉得不可思议。

为什么呢？一方面，是在沙漠中步行让我的体能得到了训练；另一方面，恐怕是埃及太阳神Ra的灵感或能量，让我全身恢复了元气。

一般人都认为，西洋文明始于希腊哲学和以色列宗教，这以前的埃及文明是未开化的文化，真正合理的文化是从希腊和以色列才开始发达的，这是西方知识界多数人的共识。但是通过这次对埃及的实地考察，我认为上述结论是不对的。

早在希腊和以色列文明之前，就有长达约3000年的埃及文明。埃及文明很神秘，而且有关神的观念也发展得非常具有思辨性。从某种意义上讲，其中包含着了不起的哲学。

这一哲学的中心就是太阳神Ra。这个神的有趣之处在于：每日必死。太阳神日出即生、日落即死，接纳他的是莲花，莲花清晨开蕾，傍晚闭合，开放时放出

太阳，关闭时吸收太阳，莲花被认为是太阳的母体。

埃及文明崇拜太阳是理所当然的。小麦农业最需要的就是太阳和水，水是尼罗河的水，由Isis女神掌管。Ra和Isis是埃及神的中心，因为对农业而言，最重要的是太阳，其次是水。

稻作农业也一样，太阳第一，水次之。有强烈的太阳光照，有充足的水分，小麦农业、稻作农业都会兴旺。农业文明共同的神就是太阳神和水神。中南美洲的玉米农业也是一样。

再回过来看日本，《古事记》和《日本书纪》里天照大神是中心，天照大神也是太阳神，而且在传说《天之石屋》中，天照大神曾一度死后复活。

日本最古老、最原始的信仰是二见浦的太阳崇拜。二见浦位于三重县的伊势市，一到正月人们专程来此拜日。这种信仰现在依然盛行，在二见浦附近建造伊势神宫绝非偶然，日本神道的核心就是对太阳的信仰。

日本的密教（佛教）也很兴盛。密教的本尊是大日如来，源自对太阳的神格化；密教其次崇拜管水的十一面观音，十一面观音左手拿着水瓶。

然而，当希腊和以色列孕育新的文明之时，太阳神却不见了。从与吉村先生的对谈中得知，以色列人在埃及被当作奴隶使用，他们不是农民，后来由摩西（公元前13世纪著名的古以色列民族领袖）率领他们离开埃及，成为游牧民，他们从事畜牧业，而不是单纯的农耕民族。

这个民族不以农耕为主，虽然也受过埃及文明的影响，但还是创立了新的以色列人的宗教，他们以上帝为唯一的神。

另外，希腊也不是农耕民族，他们属于战争民族或贸易民族。读柏拉图的著作，其中几乎完全不涉及农业的话题。希腊神话中登场的阿波罗虽然也是太阳神，后来却变为预言之神、哲学之神。忘却了太阳崇拜，简言之，就是忘却了自

然，创立了以人类为中心的文明。

其结果是，近代文明一步一步脱离了对自然的崇拜，人类处于世界的中心，人类开始支配自然。人类普遍认为，自然可由自然法则阐明，只要研究这些法则，人类就可以把自然当作奴隶来自由支配。基于这种思考，人类就将自然当作奴隶一样任意驱使，这就是产业革命以来400年的人类历史。

忘记了太阳的价值，忘记了自然，由此产生的近代哲学，必须重新回到以自然为中心的轨道上来，清醒地认识到太阳的恩惠。人每天都需要睡眠，从某种意义上讲，人和太阳一样，每天都经历生死循环，我们应该回到这种观点上来。

# 人一旦傲慢必定灭亡

⊙稻盛

顺着佛陀“知足”的思想去考虑，那么，可以意识到，现代文明到了今天这个地步，已经足矣，即使不再前进也无妨。有人会说：“不！还远远不够，我们希望过更加富裕的生活。”我想对这些人说：“让我们更谦虚一些吧。”

历史上凡是失却谦虚的文明，全部灭亡了。在这一点上，个人也一样。中国自古以来就有“谦受益”的说法。不管是帝王将相还是实业家，不管取得过怎样的丰功伟绩，一旦失却谦虚，傲慢起来，那就必然灭亡。

但问题是，现在的人类不约而同地一齐傲慢起来，所以回归谦虚、重新树立对自然的敬畏之心，非常重要。在此之上，必须建立人类共同的哲学，特别希望梅原先生，基于上述想法，构建21世纪拯救人类的新哲学。然后，希望全世界的领袖们会聚一堂，集思广益，出谋划策，共同探讨人类的出路。

# 太阳曾是日本思想的中心

⊙梅原

近代文明以人为中心，认为人类处于世界的中心。笛卡尔所倡导的“我思，故我在”就是这个意思。我从很早前就一直批判这种哲学的错误。

日本自古以来的观念中，就存在“草木国土悉皆成佛”的思想。不仅是人，就连草木，甚至矿物和无机物都有佛性，都可成佛。

原来的佛教只承认动物有佛性，可以成佛，没有植物和无机物可以成佛的说法。“草木国土悉皆成佛”是平安时代末期《天台本觉论》中的思想，这一思想成为镰仓佛教共同的源头。

因此，不管是净土宗也好、禅宗也好、日莲宗也好，其背后共有的思想就是“草木国土悉皆成佛”。其区别只是成佛的方法，禅宗和日莲宗认为“今世成佛”，禅宗由坐禅成佛，日莲宗由念唱“南无妙法莲华经”成佛。

另一方面，净土宗和净土真宗认为“现世难以成佛，来世可去极乐净土”。去极乐净土是成佛的第一步。虽然有上述区别，但与“草木国土悉皆成佛”的思想是一致的。

这种思想很有日本特色，日本自绳文时代以来，就把自然当作神，这种观念渗入佛教，形成了日本独特的佛教。

这是一种非常好的思想，我一直以这种思想批判以人为中心的哲学，但有时又感到某种不足，这次去埃及，恰好发现了自然的中心就是太阳。

在日本思想中，神道最高之神是天照大神，佛教最高之佛是大日如来，其中心都是太阳。然而在希腊和以色列，这样的意识却很淡薄，在近代哲学里更是越来越淡薄，他们认为自然应该被人类支配，被人类奴役。

近代西洋所孕育的科学技术与文明，确实给人类带来了富裕，但从负面来看，也破坏了自然，带来了地球变暖等各种各样的问题。从某种意义上讲，由人类傲慢之心所产生的思想哲学，也许会让人类一时繁荣昌盛，但从长远看，正是这种繁盛将导致人类的灭亡。

在《平家物语》中，用“不在平家不成人”来描述平家的荣耀。但平家自那以后仅仅30年，就没落消亡了。与此相同，人类在自诩“不在文明人之列不成人”的过程中，也难免灭亡。对此我抱有强烈的危机感。

如果说，像我这样的哲学家发出这样的议论是不足为奇的，但像稻盛先生这样的实业家，日本首屈一指的经营者也这么想，那就难能可贵了。

然而，更可贵的是，在日本产业界，稻盛先生又是最早把目光投向太阳能，研究太阳能发电的先驱，而且制造出了相关的产品。我一直从哲学角度论述太阳，而从技术角度讲，我也认为太阳能应该成为最基本的能源。

工业文明靠使用化石燃料发展起来，化石燃料来自于远古时代的动植物，当时也靠太阳生存。发明电后，发达国家主要靠火力发电，同时也需要依赖化石燃料。有一种期待，就是以原子能发电替代火力发电，但原子能发电具有危险性。如果发生了太阳能革命，我想或许可以拯救人类。说到这一点，我对稻盛先生和京瓷的先见之明深感敬佩。

在这里，想请教稻盛先生，京瓷从何时开始研究太阳能，动机是什么？

# 30多年前着手的太阳能发电

⊙稻盛

36年前发生的第一次石油危机（1973年）是一个契机。面对世界范围内能源的即将枯竭，全世界都发出了“应该开发新的可替代能源”的呼声。首先是太阳能发电，然后是风力发电、海洋温差发电等，大家从技术的可能性上议论探讨。当时我想，如果开发太阳能电池，凭京瓷的技术应该可以做到。

于是我向当时松下电器和夏普的领导者提出：“我们是否可以成立一个合资企业，共同进行研究与开发。”他们立即表示同意，合资企业很快成立了，但研究工作进展得却很不顺利。石油危机的阴影已过去很久了，当时石油已能充足供应，大家的热情却减弱了，松下和夏普退出了。但我觉得事业好不容易开了头，到了这一步，就是京瓷单干也要把研究继续下去。

这是一项很花钱的研究，研究持续了30年，太阳能发电才引起了全世界的注意。这项事业很符合大义名分，全世界都满怀期待，都希望见到开发成功，太阳能发电的商业价值也开始体现出来。

看到这里有利可图，现在世界上有很多企业都开始做太阳能电池，甚至有点一哄而上的味道。

我们在这个领域摸爬滚打了几十年，后进者反倒似乎得了便宜。但是从积极的角度讲，由于我们长期艰苦的努力，全世界才开始觉醒：“大家都来重视于地球有益的自然能源的开发”，大家都来保护地球环境。这种转变应该值得我们高兴和自豪。

汽车行业加重了地球环境的负担，但现在它们也站到了历史的转折关头，丰田开发了减少污染的混合动力车。制造这种汽车的丰田爱知县工厂的屋顶上铺设了我们生产的太阳能电池，这家汽车装配厂一半的电力通过太阳能发电来提供。

在环保的工厂里生产环保的汽车，我们迎来了一个新时代。

# “人造太阳”与“重归太阳的恩惠”

⊙梅原

我父亲是一位技术员，可以说是他奠定了丰田的技术基础。30年前，我俩进行过一场“父子对谈”。当时他就断言：“将来的能源一定是太阳能。”听到这话时我很吃惊，却给我留下了深刻的印象。

对太阳能发电，当时的丰田并不热心，关心是从最近才开始的。像丰田这样的大企业能够参与进来，我想是一件大好事。

太阳能发电，不单纯是一个能源问题，它背后一定包含“重归太阳的恩惠”这样一种思想，这个思想非常重要。

很久以前，有一位研究核聚变的朋友同我关系很亲密，当初我不得志，他也不走运，但我俩意气风发，组建了a会，信心十足地要创立日本的新学问。当时他满腔热情地向我介绍核聚变这个事业一旦成功，能源问题将全盘解决。“再过十年，核聚变就能完成。”我的这位朋友后来成了日本核聚变研究的中心人物，但可惜核聚变至今没有完成。

核聚变就是“人造太阳”，这种思想同“蒙受太阳的恩惠”正好相反，而且根本上就是错的。真正伟大的是太阳，农业文明的发展全靠太阳的恩泽。在这里，我们要再次回到“万物靠太阳”这个思想上来，将这一思想同技术论融合，创立一种新的哲学。稻盛先生身上就体现出了这种哲学，所以当别人都从太阳能发电的研究领域撤退时，他仍能单枪匹马，义无反顾，坚持到底。

希腊式悲剧都是描绘人们因傲慢而灭亡的过程，《平家物语》也表达了这种思想。我创作的超级歌舞伎《日本武尊》中也有这样的台词：“日本武尊最终患了大病，这病毁灭了这位高傲的王子。”总之，无论古今东西，使人走向毁灭的无非就是傲慢。

现在人类的智能还在发展，科技已经进步到可以用人工手段克隆出人的生命，我认为这是非常危险的。不管科技多么进步，人类应该始终保持谦虚之心，因为还有许多事情人类尚不清楚。

在我家的院子里，森青蛙年年产卵，所谓森青蛙就是在树上产卵的青蛙，卵呈泡状。这树的正下方必有水塘，孵化出来的蝌蚪一定落进水塘，产卵的位置极为精准。而且树下哪怕只是很小的水坑，森青蛙也是必在其正上方产卵。为什么能进行如此准确的测量？我们人类是无法解释的。

鳗鱼产卵，一定要去关岛附近的洋面，从日本游到关岛，然后再回到日本。如此漫长的旅行，它们为什么必须这么做？

自然界千奇百怪，人类不懂的事不胜枚举，有人凭着一知半解的生物学知识，就妄想制造出新的人类。

生物学发现了DNA的存在，这DNA在人类和猩猩之间几乎没有区别，人类也是自然界的一员，在DNA层面上，所有生物差别都不大，差别的程度只相当于聪明人和傻瓜之间。从某种意义上讲，正是DNA教给了我们“生物平等性”的道理。

然而，人类却在利用DNA赚钱谋利。生物学教给我们人类要反省自己的傲慢，我们却置之不理，这是十分可悲的。

# 所谓保护“国益”助长了傲慢之心

⊙稻盛

地球上一切生物的生长，都靠太阳的恩惠，靠太阳的恩惠才形成了地球这个生命圈。在这个舞台上，生物才能持续不断地发展。对包含太阳在内的伟大的自然怀着虔敬的态度，这是天经地义的，所以古埃及人把太阳当作神来崇拜。

我们现代人，也应该对自然的伟大力量抱着虔敬的态度，这样才能稍稍节制人类的傲慢。

人类的傲慢破坏了自然环境，带来了以地球暖化为象征的、深刻的环境危机。地球已处于危险状态，2008年参加洞爷湖西方八国会议的首脑们都承认了这个事实，但谁也不肯承诺“自己率先垂范，为改善环境做出牺牲”。对危机的认识不断加深，但具体对策却向后拖延，会议就这样草草收场。

我以为，“国家”存在的本身就带来了人类的傲慢。不论大国还是小国，不论先进国家还是发展中国家，大家都在争取和维护自己的“国益”。所谓“国益”，实质上是“以国家为单位的私利”，各国为争夺自己国家的私利而陷入傲慢。

各国只主张自己的“国益”，当然会发生冲突。极小、极小的领土归属问题，往往引发了国际性纷争。由开始时小小的火种最终导致了大动干戈，而且在核扩散难以遏制的今天，还可能诱发核战争。为了防止此类悲剧的发生，我们都必须回归谦虚的态度。

在这个小小的地球上，如果各国一味强调自己国家的利益，人类将无法生存下去。以“利他之心”考虑人类全体的利益，国际社会必须建立起能够持续和平繁荣的邻居式的友好关系。

在自然界，在这个狭小的地球上，动植物都在友好地共生共存，只有人类制

造出国家，决定了国境，主张自己的“国益”，计较自己的得失。人类要向自然界学习，回归谦虚的美德，感谢自然的恩惠：不是我们在自然中“活着”，而是自然“让我们活着”。如果认识到这一点，我们就应该重新回归谦虚和虔敬的态度。

# “进步史观”将人类变为欲望的奴隶

⊙梅原

在学生时代，我就产生了对近代文明的怀疑。在大学时，我喜欢阅读德国哲学家弗里德里希·尼采（1844—1900）的著作。尼采说：“自文艺复兴以来，人类陷入了巨大的虚无之中。”所谓“自文艺复兴以来”，就是科学技术发展的时代。当时，无论对西方还是全世界来说，都是所谓“光速时代”，然而尼采却做出了完全相反的预言。别忘了那是19世纪中叶，尼采的见解是非常了不起的。受这种哲学的影响，我也有了同样的预感，所以在毕业论文中，我提出了“进步思想是否会走到尽头”这样的问题。

当时社会上流行所谓“进步史观”。“进步史观”分两种类型，一种认为：“随着人类社会的进步，资本主义行将崩溃。”这种观点在知识阶层中非常流行，但我却有一种直觉，觉得这个观点在某个地方存在一定的错误。

另一种“进步史观”认为：“随着资本主义的发展，就能建立又富裕又便利的理想国家。”这种思想在战后的日本盛极一时，有些思想家甚至提出：“资本主义是正确的，是值得讴歌的。”但是，我认为这种论调也属谬误，我就一直在论述资本主义将崩溃的道理。

战后的日本，有一种强烈的信念，相信“由于科学技术的进步，前所未有的太平盛世即将到来”。最典型的代表就是前首相田中角荣的“日本列岛改造论”。但是大约十年前，这种美好的愿望开始变得令人怀疑，因为资本主义和自由主义发展的结果，出现了环境破坏和核武器扩散等问题，而这些问题都是不好应对与解决的。

20年前，只有一小部分人意识到这些问题，但现在在大多数日本人的心里已经抱有这样的疑惧：“现代文明的方式存在问题”，但是，“话虽这么讲，问题总能

解决吧”。大多数人愿意心怀乐观，因为人们从心底里“不愿放弃又富裕又便利的现实生活”。可以说，人类已经变成了欲望的奴隶，已经丧失了自己的人性。

稻盛先生对现代文明怀有深刻的危机感，这在日本的经营者中非常少见。稻盛先生的担忧始于何时呢？

# 经济增长或已不再重要

⊙稻盛

大约从十年前开始，我的这种担忧就一年比一年强烈。正如梅原先生所说，“要追求更加富裕的生活、更加便利的社会”，我们人类将这种欲望当作动力，发展了科学技术，收获了富裕而便利的现代文明，这一切我们统统称为“善”。

在近代文明形成之前，人类为满足自身的欲望开始掠夺自然。“要想富裕，只要利用自然就行”，这种无止境的欲望开始慢慢破坏自然。这种欲望的延伸，孕育了近代科学，造就了高度的物质文明。

然而，当人们开始觉醒时，自然环境的破坏已经达到了触目惊心的地步。地球上规模最大的亚马逊河流域的热带雨林，采伐量年年都在扩大。“热带雨林必须当作人类遗产保存下来！”许多国家发出了这样的警告。但是巴西亚马逊的原住民听不进这种呼声，他们的理由是：“多年来，你们将森林砍光，变成农业用地和畜牧的草原，你们获得了发展的成果，而我们却依然贫穷，我们为什么不可以做你们曾经做过的事呢？”对于他们的问题，我们无法回答。

同时，包括日本在内的各发达国家，无论政界还是经济界，至今一致公认，经济增长就是善，通过经济发展追求更加富裕的生活就是正确的政策，因此GDP每年至少必须有3%~4%的增长，现在正处于大发展中的中国等国家，更要求每年有10%左右的经济增长率，不甘落后的其他亚洲、中南美洲、非洲等各发展中国家，也无不追求高速的经济增长。

现在经济增长本身已被作为目的，同时支撑这种经济增长的经济体制又走了样。迄今为止，财富的积累主要依靠实物经济，但这也被看成了过时的遗物，而那些驱使复杂数字的金融经济却大行其道，比如过去作为负债处理的东西，经证券化后拿到市场上去交易，变成了金融资产。特别是在美国的经济界，他们正在

建立一种仅靠金融技术就能牟取暴利的经济体制。然而，最近出现的“次贷危机”已经给这种金融经济打上了一个大问号。

另外，当今的产业界新技术层出不穷，特别是生物高科技的发展引人注目，这种技术如果用来增产粮食，或许对人类生存有益，但是如果违背伦理，将它错误地用来操纵遗传因子，那就将导致人类的灭亡。核技术也一样，根据使用方向的不同，它既可能促进人类的繁荣，也可能招致人类的灭亡。

正如梅原先生所言，在人类活动的所有领域，那些被称为“进步”的事物，它们的负面效应越来越突出。看到这种情况，整个人类都有坠入地狱的绝望感。

在经济界，有人认为“经济增长或已不再重要”，但说这话是禁忌，说的人会被当成怪人，遭到他人的驱逐，所以大家只好都讲“经济增长好”。

像我这样的企业经营者，现在说出“经济增长或已不再重要”，也许会被视为异端，但稍稍学过以佛教为中心的东方思想的人，看到现在的这个社会，首先想到的就是佛陀所说的“知足”这个词。

特别是发达国家，“自己已经足够了，应该满意了”，与其自己再增长，不如更多地帮助发展中国家发展，采取这样的经济政策，需要的就是“知足”的观念。

最近，发生了一件可喜的事情，离“知足”观念最远的美国的政治家中，出现了原副总统戈尔这样的人物，他给地球变暖问题敲响了警钟。戈尔所著《难以忽视的真相》一书风靡全球。我和梅原先生的对谈，目的也是给世人敲响警钟，虽然我们的力量并不大。

# “欲望的无限解放”是近代文明的本质

⊙梅原

“哪怕中止经济增长，也要考虑人类永续的发展。”这种主张在当今世界是禁忌。然而，处于实业界第一线的稻盛先生勇敢地说出了实话，而且因为他置身于现实的经济活动之中，所以他的意见很有说服力。

在文明的历史上，曾经号称“不灭的大帝国”的罗马帝国，不到400年就灭亡了。现在流行“狗寿”（Dog Year）的说法，指当今社会变化的速度是100年前的7倍，近代文明已有300年，所以，什么时候灭亡已不足为怪。

近代文明的特征，是这种文明已经扩展到了全世界。历史上，古埃及文明灭亡后有希腊文明，希腊文明灭亡后有罗马文明，罗马文明灭亡后又出现了西欧文明及伊斯兰文明等，新的文明接二连三兴起。然而，现在这个文明扩展到了全球，关系到所有人类的存亡。

近代人发明了科学技术，这一点非常伟大。以前，虽然也有“科学”这个概念，却没有“技术”这个词汇。这个词汇源于“征服自然”，它的鼻祖是法国哲学家勒内·笛卡尔。笛卡尔提出：“我思故我在。”在这里“我”是绝对的，自然不过作为“我”面前的对象物而存在，而自然依照数学和物理的法则形成，客观地认识这些法则，就产生了科学。这就是诞生在西洋的科学技术文明。

“征服自然是人类最大的幸福”——一种全新的价值观诞生了，而近代文明使这种价值观得到了充分的体现。自然成了人类的奴隶，“加紧压榨奴隶就能增加财富”，进而依照这种思想创建了新的社会体制，并带来了繁荣。

同时，没有及时引入近代文明的亚洲和非洲的多数国家则沦为了殖民地，被所谓“近代文明之父”的欧洲诸国统治。因为科学技术既是经济力也是军事力的根源。

与此相对照，明治时代的日本，及时引进了欧洲的科学技术，获得了巨大的成功。而同时在日本人中，也滋长了“征服自然就能增加财富”的观念。美国和日本从欧洲引入了对自然科学的信仰，促进了本国的发展，其发达的程度甚至超过了欧洲诸国。这个信仰最强烈的首推美国，其次是日本。

笛卡尔说，支配自然的是人的“理性”。同稻盛先生一样，我认为支配自然的是人的“欲望”。表面上是理性，内在却是“欲望”，而“欲望的无限解放”正是近代文明的本质。

现代人可称为“欲望人”，说到“欲望人”让人联想到原始人，但原始人对自然更敬畏、更有自制心。环境问题的根源，在于人类成了“欲望人”却不肯反省。可以说，现代人对外“破坏自然”，对内“破坏人性”。

# 第2章　美国文明正确吗

## 由美国“强加的善”

⊙稻盛

在第1章中，我与梅原先生一起探讨了人类文明的危机状况以及它的主要原因，即探讨了近代文明存在的问题。在这一章里，我们准备更深入地探讨近代文明的“宠儿”——美国的问题。

日本战败后，美军进驻日本，带来了美国的价值观和大量的美国文化，我对美国最初的印象就是从那时开始的。在战争前和战争中，我属于军国主义少年，接受所谓国粹主义教育，并受到那种价值观的熏陶。美国“自由”和“民主主义”的新的价值观带来了冲击，当时我满心欢喜：“这是多么好的体制，多么优秀的价值观！”

从那时起到现在已经过去60多年了，我对美国的看法发生了很大的变化。当今的美国是超级大国，是世界领袖，但是，它却利用这种地位，把它的“自由”、“民主主义”的价值观强加于世界各国，对抵制的国家实行制裁，有时甚至还动用军队。美国这样做，是要让这些国家承认自己的政治体制不好，需要改革，而美国这种行为所体现的“善”，是所谓“强加的善”。

现今的美国，这种“唯我独善”的想法未免过于强烈。过去，美国社会曾经较为自由、较为宽容，能够允许“从左到右”的各种意见并存，允许健全的理想主义有自由呼吸的空间。但偏激而固执的“国家”意识，使美国社会现在变成了只看重自己“国益”的褊狭的社会。

因此，对于那些有损美国的势力，就动用经济、军事、外交等各方面的力量予以压制。美国这样做，就使全世界陷入了深深的不安与混乱中。中近东和南美

发展中国家的现状就是典型，就能证明这一点。

我的这个想法从何而来呢？曾经有一个时期，在欧洲各发达国家开展了反对全球化的运动。每当召开国际会议时，就会有很多人举行游行示威。最初我不明白他们在抗议什么，后来才晓得，他们反对“在民族和文化完全不同的人们身上强加美国的价值观”，他们认为这就是全球化不好的一面。他们的诉求让我恍然大悟。

在这以前，我一直相信美国这个国家非常了不起，“在全世界范围内行善，伸张正义”，但现在我有了疑问。我不清楚是我变了，还是美国变了。但从世界和平，从人类应该互助友好、共生共存这一角度看，我感到现今美国的许多做法是不对的，是不正常的。

# “自由”和“民主”不过是招牌

⊙梅原

我比稻盛先生大七岁，战争结束时，稻盛初中一年级，而我已进入京都大学。当京大的入学仪式结束、回到爱知县多郡内海町的老家时，我的红纸（招兵令）到了。战争期间我已进入了青春期，战争结束时我在熊本的乡下。因为受了旧制高中自由主义思想的影响，我对日本军国主义、对战争抱着怀疑的态度。“为了这场战争，有多少日本人必须去死呢？”“我自己也会被迫当兵赴死。”我终日抱着痛苦度日。

战争结束时，许多日本人都因战败感到沮丧，而我正相反，我对“战败救了我一命”这种感觉更强烈了，同时，对美国强加的民主主义我也充满了怀疑与抵触。战后一段时间，我对政治漠不关心，抱着虚无主义的态度。

美国是近代欧洲思想的忠实继承者，而创造了近代文明的欧洲人，如今却在怀疑欧洲的基本思想。结果是，许多欧洲人热心地参与解决环境问题，而美国的大多数人直到现在还相信，近代的欧洲思想是绝对正确的。这就存在很大的问题。

在第1章里已经提到，近代思想的特征，第一，是对科学的信仰，把自然当作人类的奴隶来驱使，进而无止境地追求人类生活的富裕。可以说，这就是美国人最基本的价值观。实用主义思想发源于美国，这一思想也是出于对科学技术乐观的信仰。

第二，就是刚才稻盛先生所谈到的“自由”和“民主主义”。人们认为，依据民主主义思想，通过选举选出议员，由他们来管理国家是最妥当的。

应该怎样看待这两个最基本的理念呢？“通过科学技术无止境地追求人类生活的富裕”这一思想，我历来是怀疑的。历史不可能朝单一方向直线前进，“无止境

的”单方向发展必然遭遇挫折。

当初，“进步”“革新”这类词汇都表示“善”，我同样也是怀疑的。与此同时，我预言基于进步主义的文明会崩溃，那就是相信资本主义可以无限发展的美国文明必然走向崩溃。这一预言让许多人大吃一惊。

再说“自由”和“民主主义”。的确，从表面上看，美国强调“自由”和“民主主义”是正义，独裁和专制国家是罪恶的，但实际上，美国更看重的是自己的国家利益。美国为了击溃当前的敌人不惜在背后援助独裁和专制国家，采取所谓双重标准。特别是在当今混乱的世界形势中，民主主义更是招牌，在这块招牌背后，呈现出强烈的美国国家主义色彩。

在2003年伊拉克战争爆发时，我就说过“这场战争不是为了伊拉克而是为了美国，所以它是不好的”。罗马帝国为什么灭亡？因为远征，经济不堪重负，军队缺乏士气，最终导致了罗马帝国的灭亡。这样看来，美国就不该把军队派到地球的另一面。不管现在运输多么便利，向一个宗教和习俗完全不同的国家派兵，仍然非常忌讳。我想，结局会同罗马帝国一样，伊拉克战争或许会成为美国衰亡的开端。

当初我曾经公开表态：“‘9·11’恐怖袭击虽然是极其严重的事件，但现在应该极度忍耐，重新审视政策，只要采取和解的态度，美国不会衰亡。”我还指出：“如果布什总统攻击伊拉克，是因为石油，是因为他的父亲老布什因海湾战争没能连任，如果是出于这类自私的动机，那么这场战争更无取胜的可能。”我个人极少发表政治性言论，但这次居然让我说中了。

所以，现在美国已经到了非常时期，“再这样下去，美国必然衰退，这就是现在美国的国民舆论。美国要进行根本性改革，要变更基本路线，这样的时刻已经来临。怎样思考“科学信仰”、“自由和民主主义”、“国家主义”，这些非常严肃的问题已经摆在美国面前。

# 缺乏伦理的金融学给人类带来的灾难

⊙稻盛

还有例子说明，美国在维护自己国家的利益时有多么固执。

最典型的是对待《京都议定书》的态度。为了改善地球环境，减少使地球变暖的CO2等气体的排放量，世界各国经协商达成协议。但作为CO2最大排放国的美国却不予批准，至今还在大量排放。

在核武器持有问题上也是如此。美国的态度非常矛盾，它一方面说，为了避免人类互相毁灭，必须阻止核扩散，而同时又说，“我们已经持有的核武器不能废弃”。更矛盾的是，美国制造了小型战术核弹头并提出可以用于局部战争。在继续保存原有核武器的基础上，又制造出新型核弹头，嘴上却又强调核不扩散，这明显不合逻辑。

我正在考虑，请世界上的有识之士，特别是哲学家，一起来讨论“国家是什么”这个问题。“国家真的是值得付出一切牺牲也必须保卫的那种存在吗？”“国家的存在不正是纷争的根源吗？”以此来向以美国为代表的各国的国家主义观念敲响警钟。

另外，前面已提到，人类迷信“进步即善”的观点，在此基础上，让科学技术无节制地发展，先造出了核武器，最近又产生了改编遗传因子结构的克隆技术。

在这些领域，特别先进的就是美国。地道的美国人，他们即使从理工科毕业也不愿进制造业，而是要到更赚钱的金融部门就业。因此，美国不断从印度和中国引进聪明的学生，其中优秀的给予永久居留权，让他们搞研究。依靠他们，美国取得了在生物及IT等尖端领域的科技进步。

令人担忧的是，美国人开始从制造业抽手，“通过吃苦流汗地制造产品来发展

经济，简直太累了！”这种事让那些勤奋国家的人去干，自己只做设计和销售就行。另外，“以钱生钱最省力”，由此产生了“金融工学”，雇用头脑聪明的数学家，开发复杂的金融技术，在黄金、石油、大豆、玉米等期货以及股票的基础上，制造出金融衍生产品，利用这种产品不费吹灰之力地赚大钱，从而维持美国世界第一经济大国的地位。这种做法是非常危险的。

2008年夏，纽约市场的原油价格继续飞涨。这并不是因为产油国减产，或需求增长，最大的原因是巨大的投机资金涌入商品市场。只要涨价就能赚钱，因为能赚钱就投入更大的资金，这样的循环促使油价一路飙升。油价暴涨给世界带来了灾难，然而投资家们为了能让自己赚钱还在尽力提高价格。现在，尝到甜头的投机家们又涌进了芝加哥谷物期货交易市场。结果是，原本粮食就短缺的发展中国家，许多民众活活饿死，陷入悲惨的境地。不得不说，美国的资本主义已进入了“伦理丧尽”的阶段。

这样下去还会引发国际性的大问题。随着金融技术的发展，运用基金就可以回避风险，这被公认为是了不起的进步。然而，这种扭曲的经济活动究竟能持续到何时呢？它果真能给人类带来幸福吗？它不会带来灾难吗？这些问题，我们难道不应该重新思考吗？

# 美国的国力已达极限

⊙梅原

美国是一个资本主义的实验国，实验大体上是非常成功的，可以说是雄冠历史、卓越的成功。其结果是美国在很短的时期内迅速崛起，成为世界性超级大国，这是19世纪到20世纪中一个象征性的事件。

然而，如今美国的实力已达极限。至今为止，支撑美国超级大国地位的，表面上是“自由”和“民主主义”，实际上是“世界第一的军事力”和“世界第一的经济力”，其象征之一是核武器，但核武器已经不再是美国强大的标志了。

核武器本来是决定性的军事力量，使用它可以杀死几百万、几千万人，弄得不好，它甚至可以毁灭整个人类。这样的东西，在现实中实际上不能使用，所以美国又造出了“战术核弹头”这种小型核武器。但这种武器其实也不能用，因为美国如果开发小型核弹头，那么美属的敌国或者恐怖分子也会设法拥有这种武器，如果美国使用小型核弹头，那么受到攻击的国家或者恐怖分子就会报复。结果同屠杀几百万人的大型核武器一样，小型核弹头实际上也很难付诸使用。

特别是在当今这个时代，如果使用核弹头，它所造成的惨况，通过影像瞬间就会传遍全世界，因而受到全世界人民的谴责，所以这类武器就更加不能使用。这样看来，美国的军事优势是非常脆弱的。

另外，在经济实力方面也有类似的情况。支撑美国经济的，是运用最新科技制造出来的产品。但正如稻盛先生所言，美国正从制造业抽手，开发了现代金融学这类有缺陷的学问，专门用它来赚钱，可以说，这是资本主义的末期现象。这样一个自私的美国，摆脱《京都议定书》的约束就不足为奇。因为要促进经济发展又要限制排放，它做不到。欧洲诸国已经感受到了危机，开始在环境问题上进行新的探索，而美国呢？比起人类的灭亡，美国更担心自己经济实力的衰退。

另一方面，《寂静的春天》的作者雷切尔·卡森，《难以忽视的真相》的作者美国前副总统戈尔，他们都发出了大胆而直率的声音：环境恶化将置人类于死地。尽管美国不乏这样的有识之士，但作为美国整体，至今还没有从正面来应对地球环境这个重大的问题。

# 庞大的贫困阶层所爆发的不满

⊙稻盛

美国的现代文明，一方面构筑了非常繁荣的社会，另一方面又创造出了大量的贫困阶层。2005年飓风“卡特里娜”袭击了美国南部的主要城市新奥尔良。那时让我吃惊的是，美国有很多穷人没有汽车。

我本以为，在美国没有汽车就无法生活，但当洪水汹涌而来、没有车子就无法逃生时，我这才知道，在美国南部的中心城市竟有那么多穷人。

而美国的大企业和骨干企业的经营者们却无不享有高额的薪金。亲自创业成功的企业家姑且不说，那些职业经理人，包括股权收益在内，年收入达20亿~30亿日元都不稀奇，如果连续5年，那将是一笔相当可观的财产。“这么高的收入未免太过分了！”社会上理所当然会出现这样的批评。

一方面是高收入的富人，另一方面是大量存在的比日本普通民众收入低得多的贫困阶层，美国的贫富差距太大了。美国充满了由此积累的不满和愤怒，一旦发生事端，就有急剧爆发的可能。

# 瞄准外资金融机构的理科学生

⊙梅原

这话让我想起我孙子的一位朋友，他还在读理科研究生时就已在外资的金融机构就职。在这家公司里，刚刚硕士毕业的年轻人，年收入就能有几亿日元。当然前提必须是夜以继日、拼命工作，但想想3年下来就能有一大笔钱，所以他决定去那家公司。给研究生刚毕业的新员工几个亿的报酬，真有这样的公司吗？我一直抱着怀疑的态度，现在听稻盛先生这么一讲，我就明白了。

我对理科毕业生到外资金融机构工作感到很担心。不容置疑，近代日本的发展依靠的是工业。在西方，工学系属于理学部。而明治的日本政府特地将工学系独立出来，成立了工学部，有规模的大学把一半教师放到了工学部，所以第二次世界大战前理科的高才生都乐意去工学部，这就是日本富强的原动力。我父亲就是东北帝国大学工学部出身，随后进了丰田汽车，对日本汽车产业的发展做出了贡献。当年去医学部的大多是医生的子弟。

但战后医生最赚钱，所以高才生们又瞄准了医学部。其中只有最优秀的人才才能进东京大学和京都大学的医学部。这样的结果也有弊病，那就是一些对人缺乏爱心的人也进了医学部，头脑聪明却不会与人相处的医生增多了。

但最近听京都大学的教授讲："医学部的教授不行了，收入少了。"医生不再是人人称羡的职业了，代之而起的，是从事企业并购交涉的国际性律师以及进入金融界的人士，他们做着一攫千金的美梦。世道真的变了。

# 太多的人只想坐享其成

⊙稻盛

现在日本的外资金融机构，特别是基金投资公司，进公司只几年的员工年收入就几千万日元，一点也不稀奇。这些公司汇集投资者的资金，购买日本企业，经改造包装提升价值后再出售。

还有，从投资者那里集资几千亿日元，使用其中几百亿日元购买可能上市的公司，协助它上市，做这种事情的往往是日本年轻的基金管理员，比如有一个10人的团队操作300亿日元的公司，如能顺利上市，3年内升值为600亿日元，就有300亿日元的利润，其中250亿日元由美国的母公司拿走，剩下的50亿就由这10人分享，工作3年一人可以分得5亿日元。

比如，某基金购买日本的银行，让它再生后获得巨额利润，其中起主要作用的就是这些日本幕僚，他们自然也获得了优厚的报偿。当然只有成功才能得到这笔酬劳，但三五年内就能取得丰厚的收益的确是事实。因此，每天即使通宵达旦拼命工作，不管文科还是理科，只要头脑机灵的人还是都希望到这种公司工作。

这样的人美国比日本更多，他们年纪轻轻，一旦拥有巨额财富，或买豪华游艇，或悠然自得，过起“少年老头”的生活。

但是，这样的人真的幸福吗？我很怀疑。年轻时出手阔绰，到了60多岁，就变成“寒酸可怜的老人”，这样的事例很多。那些工资不高却踏实工作的人，虽不能奢侈，却过得相当幸福。

因而让我想起了《伊索寓言》中“蚂蚁和蝈蝈”的故事。有人说，从前的故事已经不适应现代了，但是这种说法不对，这个故事讲的就是现在的事实。“在酷热的夏天辛勤劳作，简直是傻瓜！”讲这话的人迟早会吃大亏。不从这个故事中吸取教训，不愿流汗，想要不劳而获，一味追求眼前的快乐，这是当今危险的社会潮

流，这也正是美国式资本主义萌生的弊端。

# “圣经”到哪里去了

⊙梅原

真是可怕的价值观变异！“不劳而获是恶”一直是我人生的信条。比如有缘与市川猿之助先生相识，受他委托我创作了超级歌舞伎《日本武尊》，从初演到现在已经过了20多年，听说观众有数百万之多。这期间经常有若干剧本创作费不断寄来。演员们每次必须登台演出才能赚到钱，而我什么都不干却还能挣钱，我觉得很不安。但现在听说有的年轻人一下子可赚数亿日元，我的罪恶感就消失了。

我一直以为美国棒球职业联赛球员的年薪过高，但现在有的人收入比他们还高得多，而与此同时还有很多穷人，甚至有人连饭都吃不饱，这是美国的社会现象，日本也在向这个方向发展。

与此同时，在世界上贫困的国家里，粮食危机严重，有很多人饿死。把人类从饥饿中拯救出来，这是近年来才做到的事，而现在再次陷入饥馑的可能又在逼近。或许不久的将来，日本也会出现饿死人的现象。

买进石油，囤积起来，提高价格，带动物价上涨，引发粮食危机，饿死人，引起暴动。“这一切与我无关，只要我能赚钱就好”，抱这种想法的人越来越多。从某种意义上讲，这正是卡尔·马克思所预言的结果。马克思称资本家是恶人，而现在发金融横财的那些人就是贪得无厌的家伙。

资本主义的初始基础是“一手拿算盘，一手拿圣经”的新教徒精神。基督教伦理节制了人们对欲望的追求，由此促进了资本主义的发展。那么现在，如此关键的“圣经”跑到哪儿去了呢？

# 第3章　从“欲望”转入“循环”

## 明治维新与日本的近代化

⊙稻盛

在第1章里梅原先生指出“欲望的无限解放是近代文明的本质”，它同时带来了“环境破坏”和“人性破坏”，我完全赞同。

第2章论述了自由和民主主义的化身——美国让人类陷入危机的可能性。本章再回过来谈一谈日本。

日本人也建立起了近代文明，表面上看也非常出色。明治维新，特别是战后的日本，同美国一样，以欲望为动力发展起来，这一点应该怎样评价呢？

前几天，我首次访问了越南和柬埔寨，目睹了它们的发展状况。越南和柬埔寨以及菲律宾、印度尼西亚等亚洲诸国过去曾是欧洲列强的殖民地，100多年来，进步迟缓，陷于贫困。不仅是经济，在社会体制、教育等各个方面都非常落后，直到最近才能够独立并开始发展。

当初如果明治维新失败了，日本也可能会沦为殖民地，陷入同亚洲各国同样悲惨的境地。明治政府以来的富国强兵政策以及霸权主义给近邻各国带来了很大的伤害，这是确实的，但作为一个国家，日本是从那时开始走向近代化的，这一点应该予以肯定。

# “明治”领导者卓越的洞察力

⊙梅原

日本很早就接受了近代文明，是因为明治时期的领导者具有卓越的洞察力。当时对萨、长政府虽有许多批判，但维新的中心人物大久保利通（1830—1878）、伊藤博文（1841—1909）等人长期在欧洲考察，为当时欧洲的进步所震惊，认识到日本再不进步必将沦为殖民地，因而拼命引进近代文明，这在当时意义巨大。为了统一日本国，建立国家的中心，就要宣扬国家主义和天皇制，这在当时也是成功的，但现在它的许多负面效应凸显出来。

# 具有美好心灵的江户时代的日本人

⊙稻盛

我也有同感。近来政商各界丑闻频发，由此看到了所谓“日本的败相”。对明治时代发生的一切是否都要肯定呢？这引起了我的思索，由此我想到了明治以前的日本人。

江户末期至明治初期，访问日本的外国知识分子，看到当时还是武士社会的日本就会发出这样的惊叹：“这是一个具有多么美好心灵的民族！”当时尚处于农耕社会，什么都落后，陆地上交通工具只有轿子，人们依靠耕作有限的土地养家糊口，稍有气候变化就会影响作物的收成，遭遇饥馑。农民以耕种稻谷为主，过着非常贫困的生活，说得好听点，是过着非常纯朴的生活。看到他们，外国客人们称赞说：“日本人极为讲究文明礼貌，对陌生的行人也会主动招呼，亲切款待。”

当时的日本社会，处于“锁国”这种封闭的状态，如果不能与周围的人和睦相处，分享有限的资源，就难以生存。在这种情况下，只有重视礼仪礼节，培育善良的人性，社会才能稳定。

但是近代化以来，日本壮大了军力，不仅要支配自然，而且要统治周边的民族，通过掠夺来发展经济。现在虽然没有了殖民地，但仍然变着法儿干涉别的国家，在所谓经济援助的美名之下，扩张日本自己的权益。

抑制欲望，觉醒过来，用与欲望对立的“慈悲”、“同情”、“互助”、“利他”的价值观与周边国家的人们共生共存。现在日本人已经到了改变自己价值观的时候了。

# “进步思想”反而增添了不知耻辱的人群

⊙梅原

江户末期至明治初期，许多访问日本的西洋人都把日本人想象成“梳着发髻、佩着刀剑的野蛮人”，但接触后发现，这是一个礼仪优雅、道德性很强的民族。最有代表性的外国人是拉夫卡迪奥·赫恩，也就是小泉八云，他写道，比起东京及熊本，出云这地方的百姓更懂礼、更知耻。出云的日本人被认为是最古老的部落人，当时有一个人因为不愿“蒙羞忍耻”而自杀。小泉八云为此人高度的羞耻心感到震惊。

小泉八云写道，出云的海面上有一个隐岐岛，在那里没有一家门上挂锁，也就是说，这个村子没有小偷，完全可以让人安心。这样的事情在西洋是不可思议的。不只是小泉八云，很多外国人都不约而同地赞赏日本人的品性。

但是，小泉八云同时也感叹说，日本人这种优秀的品质将会慢慢丧失。他书中写的是明治20年的日本，他担心随着引进现代文明获得成功，日本人将会失去优良的品性。事实上后来的日本，因为所谓“进步思想”而变成了强国，但与此同时道德品性却逐步趋向低劣，所谓“不知耻”的人多起来了。

对日本人而言，“耻”是非常重要的价值观。将“罪”与“耻”比较，日本人更看重“耻”。有人认为，“罪”是内在的观念，“耻”是表面的浅薄的东西。这不对，“可耻的事不可做！”这种信条基于深刻的道德观，所以日本人憎恶撒谎。

从某种意义上讲，“耻”表达了一种“自尊”，在蒙受耻辱时有人宁可切腹自杀。这种“耻”的观念现在已经变得非常淡薄，“有什么必要感到耻辱呢？”无耻的、不懂羞愧的人正在大量增加。

# 互助共生社会的消失

⊙稻盛

社会还在助长这种风气，“介意耻辱就没有出息”，这种内容的书籍居然还在畅销，实在令人叹息。“知耻”意味着谦虚地审视自己，这种观念同待人时充满慈爱的“亲切”与“同情”之心相连。从前的日本社会把“知耻”看作天经地义的事，真的很了不起。

在过去漫长的日本社会里，旅行靠走路，脚上穿着木屐，至多用草鞋，当然，也有作为便利的移动手段的“车”的概念，比如平安时代有“牛车”，但日本人不再改进它；把车系在马身上跑起来更方便，但日本人宁愿用轿子。其中的理由，我想是，当时的日本人非常简朴，他们只想使用现成的东西，乐于互助共生。所以，当时的日本社会平和、亲切、彬彬有礼。

然而，进入近代，人们开始放任欲望的膨胀，“生产率还要更高效，生活还要更富裕”，“我啊我”的只顾自己，对他人的同情心淡薄了，互助心消失了，过去那种美好的人性渐行渐远了。

# 为什么应该重新评价江户时代

⊙梅原

20年前，日本的近代化被认为是百分之百正确的。岛崎藤村创作的近代礼赞小说《黎明之前》中写道："江户时代一片黑暗，到了明治时代天才亮。"这本小说受到好评，长期以来一直是中小学生的必读书。但最近，"重新评价江户时代"的呼声越来越高涨，我认为这是好事。

为什么应该重新评价江户时代呢？不管怎么讲，能够维持整整250年的和平，这一事实就足以让人惊叹。遍观全世界，在长达250年间，能够始终保持一国的社会稳定，这样的事几乎没有。顺带提一句，平安时代的200年也非常稳定，连死刑也不曾发生。

由于社会长期和平稳定，文化也跟着繁荣起来。18世纪日本人的识字率要超过英国和法国，居世界之首。这与"参觐交代"制度使江户文化向全国展开的影响有关。另外，全国各地都有私塾、藩校，大多数孩子都可以在那里学习读书写字。

还有一点值得肯定，就是和自然的共生。人们在命运的安排下，过着自给自足的生活，几乎不破坏自然，形成了一种近乎完美的循环型社会。江户时代盛行"俳谐连歌"，就是利用别人的俳句来创造新的俳句，这种手法可称为"典型的循环型艺术"。正像春夏秋冬周而复始一样，大家过着虽无进步但却非常安定的日子。那种形态的社会，现在引起了人们的关注。

还有在宗教方面，那也是一个颇有特色的时代。神道、佛教、儒教、道教融合在一起，影响了日本人的信仰。其中神道最看重"清心"，就是教人在神的面前不可说谎。

佛教如稻盛先生所说，提倡"同情"与"慈悲之心"，提倡精进，提倡在生气时要忍耐，不引发纷争。

儒教总是强调“仁”，也是同情的意思，另外还重视“信”，认为信用最重要。

就这样将各种教义综合起来，塑造了人们的道德心，这就是江户时代的日本人所做的事。

然后到了明治时代，一切都被“忠君爱国”的口号统一，而这个“忠君爱国”在1945年战败后又遭到了否定。此后的道德教育成了空白。于是宗教和道德被轻视，欲望开始抬头，每个人都成了“欲望人”。

在这种状况下，“聪明的欲望人”在抑制自己的欲望后出人头地；“愚蠢的欲望人”在利令智昏后走向犯罪。无论是发迹的人还是犯罪的人都是“欲望人”。这种现象不限于日本，但日本似乎更严重。然而在日本某些偏僻的角落里，或许至今还残留着古代纯朴的民风。

# “入会权”是优良的共生规则

⊙稻盛

一些国家的山村里有许多光秃秃的山丘，而日本的山村却森林茂密。从前日本农村用柴薪作燃料，而这些柴薪都是树枝。把大树锯断当柴火当然效率很高，但村民们不这么干，他们只砍树枝，甚至只拾落到地上的枯枝残叶。所以，森林没有遭到乱砍滥伐，完好地保存至今。他们有一种智慧，知道人不可以征服和掠夺大自然。

在大约50年前，我们拿到滋贺县一块山林地建造工厂，工厂后面是赤松林。工厂建成后的第一年秋天，林子里有很多松茸，员工们采集后在树林里煮火锅。大家以为多了一笔财产，非常高兴。但到了第二年秋天，那地方树起了一块牌子：“禁止采集松茸！”而且周围拉上了绳子。原来前一年我们做的火锅的味道飘到了村落里，村民们就采取行动了。

这块山地已归我们公司所有，他们为什么要这么做？他们说，这周边生长的松茸都为村落的人们所共有，不管土地所有者是谁，谁都不能任意采集。如果要采，必须投标购买。想要松茸，在它还没长出时就要提出申请。“这一带的松茸我要买”，付钱给村里，这钱归全村人共有。这是规矩，特别不允许“我啊我”的强调个人。

听到这些话，我的第一反应是：“村民们的话未免太过分了吧。”但其实，这就是所谓“入会权”，是日本自古以来的风俗，是维持村落秩序的优良规则。日本的山村能够长期保持原貌，不曾荒废，靠的就是这样的规则。流入各家农田的水也有分配的规则，不允许个人乱来。彼此抑制自身欲望的膨胀，才能达到共生共存的目的。

在不久的将来，因为老龄化的发展，日本人口可能大幅减少，甚至成为老人

国，为了补充到那时劳动力的不足，有人提出了应该接受外国移民。

但是我认为没有那种必要。少子老龄化，反过来想，会促使日本成为人口适当、居住舒适的社会。如果不想在经济上、军事上称霸世界，一个适宜生活的国家是最理想的。我的这种想法或许会被贬斥为“萎缩性思维”，但是，在日本列岛，人们在保持优良人性的同时，能够共生共存，这难道不正是理想社会的情景吗？

这也许又会被斥责为“闭塞的、经济不发展的社会”，但我们也可以说，这是一个“精神发展的社会”，在这个社会里，大家分享有限的资源，彼此互助合作，培育和维持优良的人性。

# 重评江户循环型社会的时候到了

⊙梅原

正如稻盛先生所言，在思考地球重生、构建新的社会体制的同时，有必要重新审视250年的江户文化。江户时代是一个极为封建、剥夺人民自由的时代，这种见解在一个时期内曾是日本的主流，但这种看法是错误的。

比如从表面看，江户时代好像确立了不合理的身份制度，但实际上录用优秀人才的通道还有很多。即使江户幕府，表面上看由将军、大名构成金字塔形的组织，但仍有许多身份低、实力强的人才升上了高位。另外“侧用人”制度被看作坏事，但它却是录用人才的一个好办法。

在江户时代，即使是皇帝，如果他无能，也会让他尽早隐居，由新皇帝代替。这是一种在和平中进行的革命性制度，这种制度非常强大。

在江户时代，一切自给自足，全部都是循环，农作物以人粪为肥料，培育出来的作物供人食用，人排泄后又成为肥料。

明治后，这种循环型社会遭到了破坏，变成了所谓“发展型社会”，由此社会富裕了，但环境却被破坏了，人心大大地荒废了。所以，再次审视循环型社会，重新评价江户时代，是非常重要的，而且目前持这种观点的人数正在增加。

# 向循环型社会学什么

⊙稻盛

江户时代是循环型社会，它是和谐的，而且不破坏自然。话虽这么说，但“回归江户时代”也是不可能的。怎么办呢？学习江户时代的优点，如何将这些优点融入现代社会，这才是我们应该思考的问题。

现在已经不是循环型社会，而是单向通行的社会，一味地剥夺、浪费与盲进。现在最要紧的就是学习循环型社会，将其长处引入现代社会，加以变通，适当应用。人类想要继续生存下去，除此之外别无他法。

以种稻和渔业为生的日本民族，从弥生时代到现在，一直维持了以太阳和水为中心的优秀的循环型社会。因此，在日本保存完好的森林比哪个国家都多，在村落里人们互助共生，其典型就是前面讲到的“入会权”，不仅是森林，即使产权属于个人的土地，在那里生长的蘑菇也好，落下的树叶也好，一切都为村落的人们所共有、所分享。特别是水稻农业，水的分配非常重要。如果认为这水“只能引入我的田地”，是根本行不通的，只能齐心协力，互帮互助。

在那种环境中所产生的日本人的睿智，同刚才提到的循环型社会一样，都值得今天学习和应用，而且这也是今后的课题。

从前日本人的生活极其贫困，但是“真难得，谢谢”这样的感谢之辞，随时可以脱口而出。要在简朴的生活中大家同甘共苦，一般是很难做到的，所以“真难得，谢谢”这种表达感谢的语言很自然就说出口了。由衷的感谢会唤起积极的回应，“这是一个拥有多么美好心灵的民族啊！”外国人都有这种感觉。

还有“不敢当”这个词，“像我这样的人，还能受到如此的关照，真的不敢当。”同样意思的还有“诚惶诚恐”这样的词。这些词汇中隐含着日本人的美德，这种美德的丧失催生了今天这个浮躁、矛盾百出的社会。

# “承蒙赐给”对谁而言

⊙梅原

我从孩童时代起直到现在，饭前要说“承蒙赐给”，饭后要说“承蒙款待”。那么这个“承蒙赐给”和“承蒙款待”是对谁而言的呢？是对天、神、佛这些超越人类的存在而言的。比如说“承蒙天的恩赐”。再者，对提供食物的农民说“承蒙赐给”。在饭后对上述存在和农人说一声“承蒙款待”以表达感谢。

还有“老天爷”这个词也一样，人们常说“老天爷，对不起！”这“老天爷”也是神佛，对其表示忏悔，认为“老天有眼，所以不可骗人”。

# 堕落的日本道德

⊙稻盛

听了梅原先生的话，我又想起一件事。前几天的新闻报道说，有位家长来学校参观，看到孩子们饭前说“承蒙赐给”，就抱怨道：“为什么要让孩子们说‘承蒙赐给’呢。”

“孩子吃饭我是付了伙食费的，不是‘承蒙’学校白给的，所以要我的孩子说那样的话没道理，我受不了。”我想，这位家长的话说明我们的道德已经堕落到底了。

# “战时一代”责不容免

⊙梅原

这位家长之所以有这种态度，是因为没有人对他们进行过道德教育。过去是僧人做道德教化的事，但后来从初等教育开始，就将僧人排斥在外。和尚不能教，神道的教主也不能教，而家庭也完全不教，母亲大多教的都是“快点出息赚大钱”之类的话。所以，孩子们的想法就变成：“好好学习就是为了让父母高兴。”当然这也算不上错，但如果仅仅是为了这个目的，问题就来了。所以在家庭之外，需要有道德教育的场所。

现在一提“道德”，人们马上想到军国时代的“爱国心”。其实不是这样，我说的道德是指“不说谎”、“要精进”、“要怀有慈悲之心”等。这些做人的基本准则必须教，而且首先要教家长，因为现在家长们的思想是有问题的。

我们父辈这一代，还在用江户时代的价值观教育子女。我的生母在我很小时就去世了，由伯父伯母抚养我长大，我也一直以为伯父伯母就是我的亲生父母。我的伯母即养母是尾崎红叶（小说家，1867—1903）的高徒小栗风叶（小说家，1875—1926）的妹妹。风叶先生好酒色，但我的养母完全遵照《女大学》（江户时代中期发行的道德教本）中的教诲认真实践。每天早起晚睡，有好吃的，总是先满足我这个非亲生孩子。《女大学》中有一条是：“如无子女，就领养丈夫亲戚家的孩子，像自己亲生孩子一样爱护他。”我的养母忠实地履行了这一条。同时养母还教我“不说谎”、“要与人为善”等做人的道德。

然而，我们这些“战时一代”就没有对自己的孩子进行过认真的道德教育。1946年由于战败颠覆了当时的价值观，人们对道德产生了不信任感，所以虽然鼓励孩子“去学校学习”，但“应该成为这样的人”、“应该有这样的道德”这种最基本的东西却没人教。当然，父亲的品行正直，教育出来的孩子也会正直；父亲努力工作，教育出的孩子也会懂得努力的重要性，但是缺乏言传身教仍然是一个大问题。

从这个意义上讲，我们这一代是“怠慢的一代”。我自己也是过了70岁以后，才开始公开强调“道德的重要性”。以前讲道德教育似乎就是伪善，作为哲学家，我都抱有这种想法，其他人就更别提道德育人的话题了。现在的日本社会之所以混乱，我感到这方面我们自身也是有责任的。

# 道德和教养要靠家长的强制性教育

⊙稻盛

我们这一代，对自己子女道德教育的怠慢，不仅是因为战争的后遗症，即对战时道德的罪恶感，还因为在战后教育中，将“教育不可强制”这种空洞的漂亮话当作金科玉律，认为强制性教育将剥夺孩子们的自主性和创造性，所以要反对。

但道德和教养，不靠他人带有强制性的教育与培训，而靠小孩自己思考、自己塑造，那是不可能的。看看动物世界吧，什么可做，什么不可做，一切行为都由动物家长所教授，为此它们不惜咬痛自己的孩子。所谓道德，就是做人应有的姿态，这本来就该由父母来教，哪怕是带着强制性。

家长们出于对过去战争的罪恶感，以及自信的丧失，放弃了教育孩子的责任。而梅原先生正是以极大的勇气来谈论道德和宗教以及有关儿童教育的问题。我想更重要的是，希望有更多的日本人来响应梅原这样的先觉者，并采取切实的行动。

# 把“循环”作为最大的价值

⊙梅原

明治以后，特别是对于战后的日本人来说，“循环”是不好的，进步和发展是“善”，循环是“恶”。我进大学后对时间进行过研究，中世纪的西洋，时间是直线型的，时间从“地上的世界”朝着“神的世界”前进。

到了近代，“神的世界”消失了，但这个“地上的世界”却不断进步，而进步和发展就是最大的价值。实际上日本的政党提出的目标都围绕着进步，并一直将进步置于价值的中心。

然而，所谓进步，实际上是朝着地狱进步也未可知。我们还是需要把循环作为最大的价值，让孩子能像父母一样生活，这样的循环最重要。

日本的俳句重视循环，俳问总是咏叹轮回的春夏秋冬，我们应该接受“俳句型”的思维方式。当然不可能再回到江户时代了，但应该以人类的长期生存为前提，改变科学技术的性质。

动物学家河合雅雄先生告诉我，明治前，几乎没有动物灭绝的现象，动物灭绝全部发生在明治以后。我想这就是循环社会和进步社会的区别。从这一点来看，人类也应该具有向循环社会转移的智慧。

谈到循环，还有一点，我认为，净土真宗和净土宗，实际上他们的背景也是循环哲学。净土真宗的鼻祖亲鸾（1173—1262）在《教行信证》中写道，二种回向是最中心的学说，所谓二种回向就是“往相回向”和“还相回向”。只要念佛就能去极乐净土，但并不是一直待在极乐净土，因为佛教有“自利利他”的教导，只要世上还有受苦的人，就必须再回到世上来。

托阿弥陀佛的福，念佛就可去极乐净土，继续念佛，托阿弥陀佛的福，又可

回归尘世。

在某种意义上，就是在极乐净土和尘世之间无限地往复。信仰这种思想，就等同于弥勒，被称作“等正觉”。我近来，因为人生已剩无几，越发感觉到亲鸾的信仰最为适宜。如果这样，就不再恐惧死亡，因为可以考虑还能再生，再来救人，然后再死。

轮回这一思想佛陀是没有的，因为佛陀的教诲就在于摆脱轮回。所以亲鸾的宗教和佛陀的宗教是有区别的。欧洲的宗教里也没有轮回，基督教的教义是，来到神的世界就复活了，但如果到了神的世界，时间也就停止了。

但是，亲鸾的思想是无限的循环，这同古埃及的思想很接近。阿弥陀佛是无量寿佛，也是无量光佛，这意味着无限的光，与太阳神相近。

净土宗的创始人、亲鸾的老师法然上人（1133—1212）临死时说“我从极乐净土归来”，又说“我已三度转世”，第一次是在印度，释迦在讲无量寿经的时候，我是一名听者；第二次是在中国，我是一个普及“善导”这一净土教的僧人；第三次转世就是法然，所以说我来自极乐净土。

亲鸾也是同样的想法，认为自己是圣德太子的转世，转世再生是为世人尽力，我认为这是非常好的思想。

然而，战后的净土真宗已经否定了这种思想，也不再讲二种回向的学说。为什么？因为违反科学。死后往生极乐净土已很不科学，再从那里回来就更不科学。

二种回向的学说在亲鸾的教义中也是重要的部分，但没有一个人从正面论证它，然而我却认为正是这个“回来”才是最科学的。去了，再回来，遗传因子就是这么再生的，它一直在死亡和复活之间循环。正是“回来”这一思想与遗传因子科学相通。遗传因子科学证明了遗传因子不死的理论，而二种回向的学说，不过是将这一理论神化罢了。

持有相同遗传因子的人，或许1000年后会回来，回来后还是拯救人类，但很少有人有如此强烈的信仰。楠木正成（1294—1336）为了“后醍醐”天皇（1288—1339）而同足利军作战，在凑川一战中战死，死时他说“七度转世为报国”，这个故事也是以转世为前提的。

至今，说到净土真宗，就只剩“恶人正机说”了，说的是“恶人获救”。不干好事的近代人，特别是那些喜好女色的人，对这个“恶人正机说”趋之若鹜，似乎因为亲鸾的关系自己也获救了，很是得意。

但是，亲鸾所说的“恶”，不是喜好女色的“恶”，而是指弑父之“恶”。亲鸾认为，自己的心中存在着弑父的阿者世王，这是亲鸾之谜，这个谜最近已经解开了，这里不再赘述。人的心中或有弑父之意，有性质恶劣的念头。近来杀死父母的事件时有发生。亲鸾对人心之恶看得很透彻，但就是那样的恶人，也会因阿弥陀佛而获救并成佛，这里体现了亲鸾思想的深刻性。

我痛感亲鸾的教诲至今还被误解，我想，对他的思想有重新评价的必要。

# 第4章　建立“世界联邦政府”

## 启动核按钮的危险性

⊙梅原

第3章论述了日本人道德心的缺失。我担心的不仅是日本人，而是全世界普遍的道德沦丧。核武器在继续扩散，美国发动的伊拉克战争就是一个典型的例子。纯粹是为了自己一国的利益而发生争斗的事件，正在世界各地上演着。

而且，今后随着地球人口的爆发式增长，各国之间围绕资源、水、能源的争夺战将越发炽烈，何时何地将点燃战争的导火线，这种危险性正在不断升高。

过去，人类由战争来决定国家的命运。战争往往由武器的优劣决定胜负，使用石器的民族同使用铜器的民族作战，使用铜器的民族胜出；使用铜器的民族同使用铁器的民族作战，使用铁器的民族胜出。近代战争也是如此，军舰、飞机，以至终极性杀人武器原子弹出现了。原子弹剥夺了广岛、长崎30万人的生命。后来进一步发展出氢弹，可以一下子杀死几百万、几千万人口，能够灭绝全人类的炸弹或许也已经造好。

核战争的危机曾存在于苏联与美国之间，结果并未酿成战争而告一段落。但是随着核武器的扩散，加上技术的再进步，小国也可以很容易地获得核武器。如果产生了这种情况，一旦出现霸权意识浓厚的领袖，就有可能引发核战争。只要核持有国不肯马上销毁核武器，人类因核战争而毁灭的可能性就不会消失。

2008年7月洞爷湖八国首脑会议上，环境问题受到了重视，这是令人可喜的。人类开始认识到环境破坏是一个全球性的大问题，而且说不定是一个灭绝人类的大问题。大家都开始思考，仅仅地球变暖，就会给世界各地带来巨大的灾难。环境问题是全世界的问题，只有整个人类团结一致才能解决。这次会议表明，人们

对此多少有了一些认识。

然而，表面上讲“共同努力”，但具体到“2050年温室效应气体的排放量减半”时，谁也不愿主动实行。美国说，“中国和印度不做就没有意义”。日本在口头上说“干”，但真要付诸实施，必须迅速改变国民的生活方式，要下那么大的决心，看来并不可能。

表面上赞成，具体则一点也不实行，这就是现实，在这种状况下，问题不可能得到解决。

这样看来，我认为必须成立“世界联邦政府”这样的组织。人们认为，现在的联合国只是一个主张大国利益的机构。真正能站在人类的立场上，认真讨论和解决环境破坏、人口增长、核战争等问题，就必须成立这样的机构。

国际联盟和联合国，是以伊曼努尔·康德（德国哲学家，1724—1804）的思想为基础的。康德提出，只要民主国家能够兴起，理性必胜，理性的国际协调机构就能形成，这是一种理想论。本来，联合国就是依据这种理想建立的，但实际上联合国成了“强国利己主义”横行的场所，这样对防止核战争也起不到什么作用。

# 那些祈祷人类和平的人

⊙稻盛

的确，成立世界联邦政府那样的组织，集中人类的智慧，认真思考环境问题、核扩散问题、资源问题等，非常重要。说到这里，我想起战后不久，阿尔伯特·爱因斯坦和汤川秀树博士等人，因原子弹的出现而担心人类的前途，曾经提出过成立世界联邦政府的设想。汤川博士生前为此积极奔走，他的夫人也共同参加了这些活动。

但是，这样的声音渐渐变弱，反而是“只能接受现实，他们那种设想脱离实际”这样的意见占了上风，没有人去认真思考，也没有人去努力追求理想。

然而，现在已经是时候了，我们应该继承汤川博士们的遗志。在广岛和平纪念公园“新叶之像”的台座上，刻着的铭文，是汤川博士写的短歌：“灾祸之神啊，请你不再降临！在这里，只有祈祷和平的人。”这句话应该传达给全世界所有的为政者听。

# 将“不杀生”作为道德准则

⊙梅原

物理学家爱因斯坦和罗伯特·奥本海默等人，看到自己创立的科学成为杀戮的武器，深受良心的谴责，因而提出世界联邦的设想，汤川先生出于同样的忧虑对此表示了支持。但是他们的建议被当作幻想，而后来的联合国实际上也与他们的理想背道而驰。

但是他们的理想是正确的，必须继续提倡。而且我们应该再次明确一个道理：战争以杀人为目的，以多杀敌为光荣，这就是恶。如果忽视了这一点，核问题将无法解决。

从这一点来看，佛教戒律第一条就是“不杀生”。其对象是“有情”，即不仅是人，还包含动物在内，所以说“不杀生”。据此，释迦吃素不食肉。

但是，在核战争危机如此严重的时代，佛教的“不杀生”更应该成为人类的道德，因为“不杀生”包含动物在内，所以同时又是在“维护自然”，是保护环境的一种很好的思想。

地球规模的环境破坏，不仅是因为存在每一个个人的利己主义，而且是因为存在国家的利己主义。近代西洋思想中影响最大的是笛卡尔的思想，以及英国政治哲学家托马斯·霍布斯（1588—1679）的思想。霍布斯认为，在近代思想中，国家是绝对的，国家是“巨大的怪物”，违背国家的意志，人们就不能生存。这种国家绝对至上的思想孕育了核战争的危机。

作为一个哲学家，我希望能在有生之年，创立能取代现在笛卡尔哲学的新哲学。

前面介绍了雷切尔·卡森的《寂静的春天》等现代美国人所写的有关地球环境

的书籍，具体谈到了“要进行太阳能发电”、“要进行风力发电”，但书中缺乏对近代哲学根本思想的批判。太阳能发电、风力发电，归根到底只能说是应急措施，而根本在于改变哲学，把人类历史作为“欲望不断膨胀的历史”来思考、来反省，我们需要有这样一种历史观。

佛教从初期就开始讲解“人类因‘业’而毁灭”的道理，所谓“业”就是指人为欲望所支配。抑制欲望，从欲望中解脱出来获得自由，就是佛教的开悟。比起释迦的时代，现在的人更是欲望的奴隶，所以这一思想在现代更有必要，更加有效。

前面提到的“草木国土悉皆成佛”的思想，一般认为是天台佛教和真言密教达成一致而产生的，是由天台密教发展起来的。但从更高一层讲，我认为，这是日本的神道和佛教趋向一致后产生的理论。

在日本，神居山中，那里也是死者之国，所以不管是“最澄”（767—822）的天台佛教，还是“空海”（774—835）的真言密教，他们的大本营都建在山上。

天台佛教的本山叫比睿山，是一座森林葱郁的山，至今从未有人进入。真言密教的本山叫高野山，也有巨大的天然林。他们的大本营都在森林覆盖的深山里。那里是神居住的地方，必然与神道相融合。

这种神和佛的协调与融和产生了修验道，明治初期神佛分离，废佛毁释，把佛教丢了，此时丢得更彻底的是修验道。也就是说，神佛调和的宗教被舍弃了，山不再是神圣的地方了，由此产生了很大的问题。

我在爱知县农村长大，那时家家户户神和佛都是同居的，佛坛上一定放着神棚，合掌拜佛时也会向神祈祷。

向神祈祷，就是尊崇自然，就是要将神道所说的“清心”“诚心”的理念融入血液中。

同时，合掌拜佛，就是学习佛教“精进”的思想，就是“要拼命工作”；或者学习

佛教的“忍辱”，就是学会“忍耐、克制”，“耐得了侮辱”；或者学习佛教的“慈悲心”。神道也讲慈悲，但佛教讲得更清楚。通过这样的神佛融合，日本人的心灵就很自然地受到了道德的熏陶和培养。

然而，到了明治时代，神佛分离，佛教被从公众教育中排除出来，不仅佛教遭到排斥，神道也遭到排除，取而代之，新的崇拜天皇的宗教出现了。而这个新宗教又在1945年麦克阿瑟的命令中被禁止。此后，道德这一科目就从教育中完全消失了。

在取消道德教育的同时，追求个人的利益，扩展自己的欲望，这方面的教育却大行其道。

有时也会教人“抑制欲望”，但那是“为了满足更大的欲望”。要克制懒惰心，耐得住严格考试的煎熬，拥有优良的成绩才会有理想的职业。

即使如愿以偿，获得了理想的职业，但做人的道德却一点没学到，结果是，有好职业的人干起了罪恶的勾当。而那些在考试中被淘汰的人更是自暴自弃，干些乱七八糟的事，于是子弑父、父杀子，大逆不道的事情就发生了，这就是日本的现状。

# EU可成为“世界联邦政府”的雏形

⊙稻盛

确实，神佛融合等思想，也许会成为今后新宗教、新哲学的雏形。我想这方面的理论归纳，网罗全世界的宗教和哲学，集其大成，缔造新的人类哲学，这件事请梅原先生来做。但另一方面，为了消除世界各地的纷争，刚才梅原先生也提到了，对于设立“世界联邦政府”这样具体的机构，也需要认真思考。

当然，现今的联合国也在想方设法，为解决各地的纷争，增进人类的合作，并不遗余力地工作。但看到目前世界各国间利害对立的现状，说老实话，联合国任重而道远。

不是光靠联合国，而是地球上的全人类、全民族成为一个国家，即“地球国家”。当然，要实现这一目标极其艰难，绝不是一朝一夕能成功的。要存小异，求大同。对于“世界联邦政府”这个课题，现在还没有引起大家的注意，但我感觉到，这正是拯救人类的、新的、重要的社会体制，大家有必要认真地思考。

欧盟（EU）的成立给了我们信心。在欧洲，以曾经互相仇视的德国和法国为中心，以欧盟的形式，成立了超越国家的组织。不久之前，欧洲各国还是利害对立的，成立欧盟似乎不可思议，但是大胆的统合却在进行，现在连货币也已经统一了。

历史上有普法战争，特别是第一次世界大战、第二次世界大战，德国和法国曾经大动干戈，然而，它们反省历史的过失，积极谋划欧洲的统合，这件事意义重大。而且现在东欧各国也在加入，欧盟的扩大引人注目。

从这个意义上讲，EU就是“世界联邦政府”的雏形，如何将EU的概念进一步扩展，希望全世界的为政者一定要认真思考。

# 先由日中韩三国设立“亚洲联盟”

⊙梅原

EU是超越国家的一种共同体。原本起源于欧洲的近代文明，与国家主义密不可分。它的背景就是前面所提到的托马斯·霍布斯的思想，认为国家是怪物，具有绝对的权力。这种国家主义思想曾经推动了欧洲各国的发展。

但是，经历了两次世界大战的悲惨过程，为了不再重蹈覆辙，欧洲各国开始探索超越国家之上的组织。结果欧洲联盟成立了，欧洲的共同货币欧元的势力正在扩大，欧洲正在朝着超越国家的国际性的政治统合前进。

看到这种状况，人类的目标，就是要将EU那样的组织在世界各地复制，然后在此基础上再建立世界联邦政府。今后，亚洲、南美和北美都来学习EU，加速地域共同体的创建。这样的共同体在世界各地建立起来，共同体内部的纷争，由共同体解决；共同体外部的纷争，由各共同体成立对话机构商量解决。如果能走到这一步，那么环境破坏的问题、核战争的问题，都可以找到解决的办法。

那么，日本应该促成相对于EU的AU（亚洲联盟）的建立。特别是东亚，日本、中国、韩国都是同一个汉字文化圈，而且在这三国国民的心中，多多少少都受到儒教、佛教和道教的影响，道德观也是共通的。这三个有相同道德观的国家应该首先建立一个共同体，来讨论环境问题和核问题，并发出自己的声音。亚洲共同体建立了，世界各地的共同体诞生了，如果真能这样，就走出了避免核战争，解决环境问题的第一步。

实际上，由日本经济新闻社主办的“日中韩贤人会议”（东北亚三极论坛）于2006年开始举办，第一次在首尔，第二次在东京，第三次是在北京召开。在论坛上有关上述共同体的思想，日本代表、前总理中曾根康弘做了讲演，我进行了理论上的论证。

EU的背后是基督教。那么亚洲共同体的背后有什么呢？不是一个宗教，而是儒教、道教和佛教的融合。日、中、韩三国在接受儒、道、佛的影响程度上虽然各有差别，但都受过这三种宗教的熏陶则是没有异议的。

而这些思想都不以人为中心，儒教“尊天”，天即自然；道教对自然的崇拜极为强烈；佛教也将自然放在重要位置。否定以人为中心的思想，崇拜超越人的伟大的力量，大日如来正是如此，阿弥陀如来也是如此。

还有一点，在这三个国家里盛行“祖先崇拜”。所谓“祖先崇拜”，就是会考虑到人的古远的祖先。现代生物学将人类的祖先一直扩展到超越人类的阿米巴（原生虫）这样的话，人类就会产生与世界上一切生物共生共存的思想。这个观点，对形成人类未来的共同思想非常重要。在这种思想的基础上，并不是说成立EU，成立AU就更好。这就是我在论坛上表达的观点。

当中曾根先生明确提出AU的构想，我又进行论证之后，中国表示了强烈的赞同。并在我们回国前，突然决定了中曾根先生与胡锦涛主席举行会谈，中日友好的气氛很快形成。此后不久，又举行了胡锦涛主席与福田康夫首相的会谈，进一步巩固了中日亲善的关系。这是福田前首相的功绩。

从这个意义上讲，我认为，三国贤人会议对实现亚洲共同体的构想做出了很大的贡献。

# 最初三国达成一致很重要

⊙稻盛

亚洲联盟当然不会很快实现，但投下一石，引起大家的关心是好事。如梅原先生所说，由亚洲全体国家组成AU当然很好，但仅日中韩三国也行。开始时只要三国达成共识，然后再向ASEAN（东南亚联盟）推广。

为了从根本上解决环境问题，以及现在发生的各种国际问题，需要建立像“世界联邦政府”这样的设想。打先锋的是EU，接着成立AU，梅原先生作为首倡者投下这一石，非常了不起，让黑暗的世界有了光明的希望。

# 谁来当议长国

⊙梅原

不过，AU由东亚三国组建时，议长国目前让韩国来当比较适合，日本和中国不当为上策。今后，当其他国家加入时，议长国尽量让小国来当。那样，就可以宣传AU“没有让作为大国的中国支配”也“没有让侵略过亚洲的日本支配”。

我这个提案得到了韩国很高的评价。三国贤人会议2009年还要再次在首尔举办，相互友好还将进一步加深。发生了像中国四川大地震那样的灾难，日本伸出援手，能够互相帮助是非常好的。

# 人类靠争斗才能发展的观点已经过时

⊙稻盛

迄今为止，人类互相争斗杀戮，同时也吸收对方的文化和价值观，在同化中取得进步。无论建筑式样还是装饰艺术，往往吸取对方的东西，使形式美更加进化。特别是尼罗河、底格里斯河、幼发拉底河等流域产生了大文明，这些文明在互相竞争中，有时也在互相冲突中进一步发展起来。

科学技术也是一样，被称为20世纪最大发明的飞机，在两次世界大战中获得了飞跃的进步。另外不可否认，原子物理学也由于军事需要而得到了有力的推进。从这个意义上讲，或许可以说，人类是在互相争斗中发展起来的。

但是，现在人类已经掌握了足以毁灭自己的先进的科学技术，如果再像过去那样，依靠争斗发展的话，人类将没有未来。在21世纪，基于争斗发展起来的文明将划上终止符，人类必须建立基于互助共生基础之上的美好的世界文明。过去的人类主张国家利益、民族利益、宗教利益等，一味强调自身的利害，争斗不休。今后应该超越上述利害，互相帮助，互相体谅，创造一个和平、充满爱心的世界。在这个世界中，彼此尊重对方的文化，构建地球规模的崭新的文明。

# 回归“以和为贵”的传统

⊙梅原

英国历史学家阿诺尔德·汤因比（1889—1975）对文明有如下论述：20世纪中叶之前，一直是西洋诸国统治世界，西洋诸国孕育了科学技术文明，由此军事变得强大，经济变得富裕，于是登上了统治世界的舞台。同时，那些没有引入科学技术文明的国家，只能沦为西方的殖民地，这就是18世纪到20世纪的历史。但到了20世纪下半叶，非西方国家也引进了西方的科学技术文明，用它来改造自己，形成了新的文明。汤因比还说，西洋文明的父辈文明是希腊和以色列文明，祖辈文明是埃及和美索不达米亚文明，这是真知灼见，但他对这些文明的结构却基本没有涉及。

至今的文明论和世界史，一直认为西洋文明的父母是以色列文明和希腊文明。以色列的基督教和以柏拉图哲学为代表的希腊哲学，一直受到推崇，而在这以前存在过的古埃及文明却遭到了忽视。

但是，在埃及我强烈地感受到，犹太教和基督教也都应该是诞生于埃及，摩西遗迹和耶稣遗迹，埃及也有。据说柏拉图也曾访问过埃及，所以希腊哲学也受到过古埃及文明的影响。但是这个古埃及文明却遭到近代欧洲人的忽视，将5000年的人类文明中的3000年割除，只考虑剩下的2000年，这当然是不对的。

多神教是和平共处的思想，可以接受其他宗教的神，神的数量可以不断增加，不同的神可以共存。

这样看来，我想现在的日本宪法的价值就会越来越高，日本宪法里包含了“人类和平”的理想，改宪派认为“现行宪法缺乏国家观念，按现行宪法将不能保卫日本国”。这是19世纪国家主义的观点。即使要修改宪法，这个宪法也必须明确以世界和平为目标，将宪法第九条的精神运用好。

看圣德太子的“十七条宪法”，其中写有“以和为贵”等，也体现了和平的立场。而且这部宪法不是将道德强加于民众，而是强调做官的道德，例如，“法官必须公正判决”、“官员不能收受贿赂”、“官员必须早出晚归，勤奋工作”等。这是非常优秀的思想，从这种思想出发去修改宪法，当然可以。但是将所谓的道德强加于民众，便于强制性地进行国家动员，那样的宪法修正则必须坚决反对。

# 坚持和平主义的民族才是勇敢的民族

⊙稻盛

正如先生所言，现在围绕宪法修正的争议中，看不到国民的面孔。国民真的希望修宪吗？其实，要求修宪是出于某种霸权主义的思维。美国一说“亮出旗帜”，日本不仅慌忙出钱，而且要派出自卫队。这种举动，在显示国家权威、显示国家存在这个意义上讲，也是一种霸权主义，这是非常危险的。

现在的宪法，不仅第九条，包括序文，都有非常理想主义的内容。针对这样的理想主义，有“世界并非那样单纯”的杂音响起。但是我认为，包括前文在内，现在的宪法相当出色。改宪派或许会说：“虎视眈眈，对日本怀着恶意的国家，周围有很多！能期待这些国家遵守信义吗？”但我认为，即便如此，我们仍然要以国家之间的信赖为基础，将和平主义坚持下去，只有这样才是真正勇敢的民族。

现在貌似有理的宪法改正论甚嚣尘上，令人担忧，特别是年轻一代中也出现了这样的声音，值得注意。

# 第5章　以“利他之心”为主课

## 丢失了“慈悲”和“爱”的人类

⊙稻盛

梅原先生谈到美国社会伦理观的缺失，问道：“《圣经》到哪里去了？”在面临贫困、环境恶化的状况中，围绕人类应该持有的新的“圣经”，也就是主体思想，我感觉需要展开议论。

人类应该具备的主体思想是什么呢？有人相信宗教，也有人不信。不管是基督教思想也好，佛教思想也好，其他思想也好，有什么思想都没关系，但有一点非常重要，那就是必须持有“同情之心”，这在佛教里就是“慈悲”，在基督教里就是“爱”。这种最重要的同情心，人类正在渐渐丢失，因此必须让它再次复苏。这样，我们面临的许多问题就能迎刃而解。

人的内心，存在“慈悲”和“爱”这样的“善心”，同时，也存在着为欲望所迷、只顾自己的“恶心”。善恶两者在我们心中同居，抑恶扬善，是我们每个人应该努力做到的。

人类也一样，应该告别以欲望为引擎的近代文明，为营造以“关怀之心”、“纯朴之心”为引擎的新的文明社会而努力奋斗。

# 赤裸裸的“欲望人”

⊙梅原

对道德沦丧的社会提出尖锐的批判，并且做出预言的是陀思妥耶夫斯基（俄国小说家，1821—1881）。他的代表作《卡拉马佐夫兄弟》描写了儿子弑父的故事。父亲肖特尔否定基督教，不相信上帝，他只相信自己赚钱的欲望和勾引女人的欲望。这样的肖特尔后来养出了弑父的儿子。

在现代人之中，有许多肖特尔式的人物，但表面上，他们不像肖特尔那么放荡，总是随意勾引女人，他们看起来颇有绅士风度，在家庭里也有权威，头脑聪明，处事周到。然而，他们做事的目的，全在于满足自己的欲望，世人如何，社会如何，全不在话下，只要自己发财就好。这样的人目前越来越多，这着实令我担忧。

战后的日本，老板和员工之间工资差距很小，奉行北欧型的平等主义和民主主义。但不知从何时起开始向美国看齐，到了现在，只把赚钱当作唯一的价值观，变成了赤裸裸的欲望人的国家。

人因“业”而亡，而“业”根本上就是人的欲望。斩断欲望！这是佛教的基本思想，非常简单的思想。正是这个思想，为这个时代所必需。脱去佛教的外衣也行，但必须教会人们懂得抑制自己的欲望。

马克思认为：“劳动者善，所以劳动者得天下，善的时代就到了。”但是事情远没有那么简单。圣德太子说，人有善的一面，也有恶的一面，让本来善恶兼有的人向善的方向转变，就是教育要承担的重要责任。

稻盛先生推崇江户时代的思想家石田梅岩（1685—1744），石田创建的“心学”就体现了这方面的智慧。

# 正确的从商之道

⊙稻盛

石田梅岩的功绩之一，就是教给江户时代的商人，什么是从商的原理原则。

当时，追逐暴利、贪得无厌之辈层出不穷，在那种风气之中，石田梅岩在京都街上开起了私塾，召集商人的子弟，为他们讲解商人之道，就是正确的从商之道。

他的言论中有这样的话："真正的生意，要考虑让对方得益，自己也得益。"也就是说，石田梅岩告诉商人们："做生意不是只要自己赚钱就好，必须对方获利，自己也获利。"要以自利利他的精神促进商业活动。另外，他还说："获取利润是商人正当的生存之道，商人的利润等同于武士的俸禄。"当时，在"士农工商"的阶级制度下，商人的社会地位最低，一般人都用轻蔑的态度对待他们，认为他们唯利是图。石田的话给了商人巨大的勇气。

这就是说，石田梅岩在江户时代的经济社会中，树立起了一种指导思想，他阐述的是人的"心的应有之状态"。这个"心的应有之状态"让我最近思考了一个问题：我们应该怎样对"心"下定义呢？

我们常常很随便地使用"心"这个词，我已经70过半，我想尽力磨炼自己的心（志），带着美好的心（灵）迎接死亡。在讲到"调整心（态）"、"磨炼心（志）"的时候，这个"心"究竟是什么呢？现代的人对此并没有真正理解，我觉得，大家在用"心"这个词时概念是不正确的。

因为有这个问题，才在2003年召开了"京都文化会议"这样的国际研讨会。从全世界来的文化人、有识之士齐聚一堂，围绕"心"为何物、"心"是如何形成的这样的问题进行了讨论。

希望利用会议的成果，以哲学家为中心，来阐明“心”为何物，用我们一般民众也能听懂的语言，做深入浅出的说明。

# 人的“心”和“体”表里一体

⊙梅原

“心”是非常独特的东西，不容易说明。人的“心”与“体”密切联系，二者是表里一体的关系。没有离开“体”的“心”，也没有离开“心”的“体”。人们常说抑郁症是“心的感冒”，这也说明二者有关。

# “心的管理”尤为重要

⊙稻盛

这里说的是“心的管理很重要”。人们常说“健康管理很重要”。另外，为了训练脑力，在读书和学习时，人们也常说“要重视智的管理”。但很少听人说“心的管理很重要”。但是，像日常要检查身体、保养身体一样，平时经常要“修心”，这件事不能懈怠。

前面讲到，希望他人好、充满同情的善良心，和只要自己好就行的丑恶心，在人的心底同居。善恶两心同居的心底，需要不断地清扫净化，抑制一些为欲望所迷的丑恶心，就能使美好的善良心抬头。

这个美好的善良心，简单讲，就是正义、公平、公正、博爱、勇气、诚实。这些朴实的道德心，是父母和老师教给孩子的，这些做人必须具备的最基本的德性，家庭和学校必须向孩子们扎扎实实地教授。为了拨乱反正，重整现在这个混沌的社会，从做人最基本的道德开始教育，现在显得尤为重要。

# “利他之心”是生物的本能

⊙梅原

道德心的源泉，按照孟子的说法，在于“恻隐之情”。看到小孩快要落井，人出于同情，很自然地伸手救助，这就是所谓“恻隐之情”，是道德心的根源。

但是我想，道德心的根源不必从那种特殊的情况中去寻求，道德心的根源就是“利他之心”，“利他之心”的根源就是疼爱孩子的母亲的心。

在电视里经常可以看到有关动物的纪实性节目，父母为了保护孩子，常常不顾自己的生命会遭到危险。特别是母亲具有一种本能，不管什么情况，都要保护孩子，将孩子养育长大。在黑猩猩的世界里，孩子的母亲死了，必有代替母亲抚养孩子的“阿姨”出现。相反孩子死了，母亲就一直背着它，到腐烂得只剩皮骨时仍不放下。看到这种情景，就会觉得“利他之心”不仅人类有，连动物也具备。

拿鲑鱼来说，离开自己出生成长的河川，经过漫长的旅行，最后还是回到自己出生的地方，在那儿产卵，留下子孙后代而死去。看那鲑鱼的表情，就会感觉到，它是带着完成任务后的满足的心情死亡的。可见，在动物的身上也隐藏着“利他”的本能，靠着这种本能，它们才能延续生存至今。

“利他之心是多么重要！”穿插这些趣闻讲给孩子们听，我想他们是会理解的。

# 欲望的膨胀使人忘记了“利他之心”

⊙稻盛

动物具有舍命救儿的本能，但如今在人类的世界里，父母虐待或杀死孩子的事件却在不断发生。我想原因大概在于，人类比其他动物具备更高的知性和理性，因而把动物原有的本能给忘了。这样看来，动物依靠本能就能明白的事情，人类反过来，倒要用知性和理性加以教育才行。

比如，在现在年轻的母亲当中，有的人生下孩子后不知道怎么抚养，而动物在产后的瞬间，从本能上就懂得如何养育孩子。从前的女性，从母亲、祖母那儿学到养儿育女的方法。一个人育儿有困难，现在又盛行小家族化，所以现代的母亲，有必要通过增加知性和理性来学习和唤起已被忘却的本能。

另一方面，“欲望”这种本能，人类却没有忘记，并且人类的这一本能，比起动物来，程度上不知要强多少倍，同时人类还会用知性和理性进一步煽动这种本能。

动物在吃饱以后就不再涉猎，但是人类在懂得储藏的办法以后，即使东西吃不完，也想要的越多越好。这种欲望的膨胀，让象征母爱的“利他之心”变得淡薄。用教育的方法将“利他之心”呼唤回来，乃是当务之急。

# 教授庶民道德的《忠臣藏》和《男儿》

⊙梅原

父母杀儿女、儿女杀父母这样的犯罪，在战前很少有，而在战后特别是近来，却增加了很多。动物生存必需的本能，在人身上失去了。分析其原因，不得不认为，这是人靠着知性和理性的力量让自己的欲望无限膨胀带来的结果。

那么人类怎样才能抑制住自身的欲望呢？我想应该更好地运用艺术的力量。艺术本来就具备教育的职能，就是告诉人们，人本来应该怎样，理想的人是什么样子。比如《忠臣藏》是日本人最喜爱的故事之一。通过故事情节的展开，不仅生动有趣，而且涉及许多道德的话语，很受欢迎。对主君怀着忠心的义士们，他们在发泄对主君不满的同时，怎样以体谅同情之心、忍辱之心对待主君。

大石内藏助（大石良雄，赤穗藩的家臣之长，1659—1703）为了麻痹敌人（吉良家），伪造在祇园游乐的场面，敌方的武士们见到后，痛骂内藏助，但他们晓得他是个不争气的人，所以也不担心。但是大石忍受屈辱的形象打动了庶民们的心，让他们学到了何为忠义，何为忍辱。

另一方面，也有不忠之臣大野久郎兵卫（大野知房，赤穗藩的末位家臣，生卒年不详）这样的人。他忘却主君的恩义，在赤穗城开城之际，想自己多分钱财，贪得无厌。恶人与善人对照，从而让民众得到了教育。艺术正是以这样的形式发挥了作用。

夏目漱石（1867—1916）在讲演中，曾批判过自然主义文学，他说："过去的文学表现真善美和庄严，但由于自然主义文学的泛滥，文学偏向了单纯的真。"漱石的《男儿》就是描绘"善"的文学，主人翁坚信并固守"正直"这一基本道德，这也反映了江户子弟的一个侧面。

漱石认为，当时出身于长州和萨摩的政治家中，谋求金钱和权势的人很多，

漱石将他们描写成“狐狸”和“红衬衣”那样有点滑稽可笑的恶人。而江户子弟“男儿”和会津子弟“山岚”则是善人的代表，让善恶对立，从而将“正直”这样的价值观贯穿其中。这就是漱石创作小说《男儿》的苦心。“善”和“正直”这样的道德至关重要，日本人如果失去了这种道德就会衰落，这就是漱石想要告诉民众的真理。

然而，当自然主义文学兴起的时候，利欲熏心的主人翁一个个登场了，善的价值完全不提了。连漱石自己也渐渐受了自然主义文学的影响，在后期的作品《道草》、《明暗》中，也不强调善的价值了。这样的作品被称为纯文学，得到了读者的高度评价。

但是，纯文学在一般民众中并没有广泛渗透。大多数日本人喜欢读的、流传较广的是山本周五郎（1903—1967）和藤泽周平（1927—1997）的作品，是所谓大众文学。这些作品不遵从立身出世、赚钱发财的价值观，而是描写市井中专注于一艺、一技、一道的人物。原本纯文学就应该描写这样的人物，但纯文学却只描写所谓的“真”。

纯文学的大作家在现实生活中几乎没有道德高尚的人，谷崎润一郎（1886—1965）年过70还偷窥儿媳的裸身（《疯癫老人日记》）；川端康成（1899—1972）的小说中，也有描绘老人贪婪地抚摸熟睡美女胴体的情节（《熟睡的美女》）。可以说这是优秀的小说，但川端如果没有实际体验肯定写不出那样的细节，这类小说在“美”这一点上也许是高水平的，但有无道德价值则成了疑问。

# 评论家为何推崇丑恶的作品

⊙稻盛

确实，江户时代的文学和戏剧作品都是劝善惩恶，一开始就晓得“善和恶斗，善得胜”。这样的故事自古以来层出不穷，是因为在现实生活中，“恶”总是横行，而“善”相对较弱，为了让民众理解“善”的重要性，文学和戏剧要反复描写和上演劝善惩恶的故事。

但尽是这些单调的作品就缺乏兴味，于是就出现了纯文学，能够描写出人的丑恶面的作品被知识界评价为好作品，而写出这种作品的作家被吹捧为大作家。

在稻盛财团设立的“京都奖”的奖励对象中，除“尖端技术部门”、“基础科学部门”外，还加上第三领域“思想艺术部门”，其中艺术包括了电影、戏剧、音乐等方面。在艺术领域里，尽情描绘人的丑恶的部分作品和作家，有的也受到了评委的好评。

我在“京都奖”中设置了“思想艺术部门”，我认为要让人们获得幸福，光有尖端技术和基础科学还不够，还需要对陶冶人的精神有益的东西，并按照这个宗旨来表彰艺术家。但是在评委先生们高度评价的作品中，有一些在我看来，尽是不堪入目的丑陋的东西。

还有，近来的电视连续剧，表演憎恨、妒忌等丑恶感情的东西很多，看了心里就很不舒服。现在只好通过有线电视，看一些我喜爱的历史剧。因为坏人受到惩罚，看了心情就舒畅。历史剧之外的庸俗节目就不看了。

桥田寿贺子（剧作家）写的《阿信》非常好，在中国、东南亚和中东各国，在发展中国家都很受欢迎。剧中的主人公身上没有任何丑恶的东西，女主人公勇往直前，虽然经历种种苦难，但一一克服，最终获得了成功。看到这种情景，万国共通，大家都增强了勇气，看到了人生的希望。

# 赞扬自然主义文学是错的

⊙梅原

文艺评论家褒扬的作品同一般大众喜爱的故事不一样。桥田寿贺子的连续剧人气十足，但评论家却不予好评。向田邦子（1929—1980）的剧作也遭遇了同样的情形，有人说“那样的东西算不上艺术”。在文学专家看来，描写人的善、描写真挚的生活态度，就不配称为现代文学。但是观众是接受的，因为这些作品反映了人们认真踏实生活的现实。

我创作的《日本武尊》也一样，文艺评论家中没人称赞它是好作品，但是正如前面提到的，为什么这个作品能够打动上百万的观众呢，一次连续公演中，有人连看10场，“真的太感人了！”许多人都看了好几遍，因为作品描绘了人的真挚的情感和生活方式。

“我从孩童时代起，就没想过追逐财富和名声，好像总是异想天开，一心追求远大的理想。”这样的台词感染了观众的心。我想这样的作品会慢慢影响日本人的思维，从这个意义上讲，只有一个作品还不够，要创作三部能够吸引百万观众的剧本，我正在朝这个方向努力。

评论家们仍然受到“自然主义文学”价值观的支配，自然主义文学倾向的抬头是在明治40年之后，在这之前，尾崎红叶的《金色夜叉》写的也是不为金钱的力量所动，一味追求真爱的故事，因而好评不断。以“善”为主题，应是文学的重大要素。与此相反，自然主义文学家主张着重描写人的自然状态，作家自己是如何作恶的，将真情告白出来，这样写成的作品被称为杰作。我认为这样的评价是完全错误的，将这样的作家吹捧为天才是十分可笑的。持有正确的、明确的道德观，能够将“善”贯彻始终的人才是高尚的人，描写他们的作品才应该获得好评。

# 抑制浮躁、陶冶精神的古典音乐

⊙稻盛

我和妻子曾一起观看了《日本武尊》，确实很受感动。正如先生所言，这种宣扬“善”的节目，不仅让人们获得艺术的享受，而且作品的核心是表现在患难中顽强奋斗的美好的人性，所以它能打动人心。

现在或许真的需要再来一次“文艺复兴运动”，不是用扭曲的艺术、哲学、宗教，而是用文学来拯救现代的人类。这种文学必须表达“真善美”，这一点也应该从正面展开讨论。人类和宇宙的“真善美”被人们轻蔑地批判为美丽的空话，这种风气必须改变。

在整个艺术中，音乐对人的精神也会产生很大的作用，西洋古典音乐非常优美，据说动物听了心情也会变得宁静。不仅动物，而且植物也会因音乐而加快生长。创作和演奏动听的音乐，治愈一切生灵精神的创伤，也是很重要的。

音乐也有丑恶的，特别是最近，有许多挑动人们欲望的音乐。那些现场直播连续数小时让人处于狂热状态的音乐，在我看来，只是在节奏和噪音中煽动激情。社会上一般接受这样的东西，但我认为让激情降温，将亢奋平息，才是音乐真正的使命。

# 表彰“隐善”的机制

⊙梅原

柏拉图在他所著的《理想国》一书中提出，理想的国家应该放逐诗人，理由是诗人缺乏伦理观，只忠实于自身的欲望，不能教人为善。罗素（英国哲学家、数学家，1872—1970）批判了柏拉图的观点，但柏拉图的看法也有一定的道理。如果让文学放任自流，它很容易去煽动人们反对道德，这是不可取的。要让人们感觉到人生的美好，要不断创造鼓励人们积极向上的文学、音乐和艺术作品。

人心不只有恶，它也有善，但重要的是“隐善”。基督教有“将善隐藏”的说法，我非常欣赏这句话，这才是人最美好的心态。要表彰“隐善”，要有表彰的机制，受到表彰不管谁都会感到高兴，人们就会去做“隐善”的事，成为“隐善”的人。

# 第6章　思想闪光的力量

## 新的构想从何而来

⊙梅原

审视稻盛先生的足迹，就会知道稻盛先生不仅仅是一位单纯的企业家，而且众所周知，他总是能走在时代的前列，向社会提供他的真知灼见。在此我想请教稻盛先生，看透时代的洞察力是怎样磨炼出来的？酝酿新构想的力量是怎样培养出来的？还有，怎样才能提高创造力？将灵感变为现实需要什么条件？就这些问题，我希望能展开讨论。

稻盛先生将传统的陶瓷器与近代工业相联结，发明了“新型陶瓷”，开创了又一个“新石器时代”，这是了不起的创造，需要很强的冒险精神。首先就这段经历请稻盛先生谈一谈。

# 从摔跤中获得新型陶瓷的灵感

⊙稻盛

我于1955年从鹿儿岛大学毕业后，就职于京都的“松风工业公司”，这是一家制造绝缘瓷瓶等瓷器的企业。瓷器用陶石的粉末与黏土混合后烧结而成。我被分配到开发新型陶瓷的研究室工作，这种新型陶瓷当时在美国和欧洲也刚开始开发。用铝、镁、硅等金属氧化物的微粉末，经高温烧结的产品，就是新型陶瓷，它具备传统陶瓷所没有的优良的物理性能。

问题是成型。传统的陶瓷因为使用黏土，只要加水很容易成型，但是，金属氧化物的微粉末缺乏黏性，加水后也无法成型。因此只能再加进百分之几的黏土让它成型，当时在美国和欧洲就是这样做的，但因为混入了杂质，就很难做出高精度的产品。如果不加黏土，只用金属氧化物能不能成型呢？我不分昼夜，反复试验。

有一天夜里，我被放在实验台下的松香树脂容器绊了一下，那是陶瓷实验用的材料，是别的部门的前辈放在那儿的。“要是树脂流出来，滑倒人就危险了。”我就把它放到了实验台上。这时候，“就是它！”我头脑里突然闪过一个念头：在金属氧化物的微粉末里放入松香树脂，像炒饭一样混合，结果会怎样呢？

我立即动手，将旁边一块铁板用榔头敲成铁锅模样，将树脂和金属氧化物的微粉末放进去炒，混合以后，在微粉末的表面均匀地蒙上了一层树脂，这时仍然是松散的粉末，但等冷却再加上压力后，表面有黏性的粉末粒子互相黏结，就成功成型了，非常理想。而且这种树脂低温就能挥发，放进炉子一烧，挥发得一干二净，只剩下金属氧化物烧结在一起。

但还有问题没解决，烧结后的东西比成型时的体积大大收缩了，而且由于条件不同，收缩率也不同。而新型陶瓷作为精密的工业产品，公差只允许在正负零

点几毫米之内。经过反复试验，掌握了纵向和横向的收缩率，最后做出了精度在正负0.1毫米内的新型陶瓷产品，这在当时是一个值得自豪的高精度。

利用这项技术，首先制造出用于电视机、收音机的高频电流的绝缘材料，最初批量生产的产品，是松下电器的电视机显像管里的绝缘材料。

使用松香树脂这类有机物帮助成型，这种方法现在已是常识，但是，当初第一个发现它的却是我。然而，当时在我头脑里闪过的灵感，并非出于我个人的实力，在我偶然绊上松香树脂容器的一刹那，我产生了“思想的闪光”。老天爷看到我日日夜夜、呕心沥血、苦苦钻研的样子，心有不忍，可怜我，故意让我摔了一跤，赐予了我最高的灵感，我想事情就是这样。

# 遭受口诛笔伐、突破常识的学说

⊙梅原

绊到松香树脂而获得灵感，这个故事很有意思。这使我立即想起牛顿看见苹果落地而发现“万有引力定律”的逸话。这样的灵感，稻盛先生说“不是出于自己的实力”，他这种感觉我非常理解，因为我也有同样的经验。

我喜欢奈良的法隆寺，旧制高中时代第一次去拜访，上京都大学时，又经常路过那里，我的处女作《佛像——心和形》也与法隆寺有关。

我在京大研究西洋哲学，对近代西洋哲学我一直有所保留，我认为仅靠西洋哲学不能拯救人类，虽然有点模糊，但从学生时代起我就抱有这种观点。拯救未来人类的智慧隐藏在东洋思想中，特别是日本的思想之中。因此我开始将重点放在研究日本的思想文化方面。到了35岁以后，我主持了介绍佛像的NHK电视节目。根据节目内容，以和佛像雕刻研究者望月信成先生、佐和隆研先生合著的形式，出版了《佛像——心和形》一书。

本来，我并不打算将电视节目里讲的内容归纳成书，准备等真正形成自己独创性的思想以后，再写书问世。但是因为两位先生的稿子已经写好了，我也不得不写，想不到，出版后竟成了畅销书（笑）。初版5000册，一星期就卖完了，很快增印，至今已经印了130版。

由于这项工作，我详细地请教了望月先生有关法隆寺的情况。望月的回答是：“法隆寺是一个不可思议的、神秘的寺院，越是有新东西发现，越是让人无法理解。”当时，一般的说法称法隆寺是“圣德太子建造的寺院”，曾被烧毁过一次，后来由仰慕太子的太子子孙们再建了法隆寺，这是定论。但是这种说法存在许多矛盾的地方，解释不通。

后来的20年，我一直怀疑“定论不可靠”。有一天，看到一份记载法隆寺财产目

录的文书，里面有巨德太古这位当地的部队长献呈给法隆寺的年贡，叫作“食封”，而这位部队长就是在法隆寺的前身斑鸠寺追杀圣德太子子孙的人。估计在巨德太古背后就是灭了太子一族的藤原氏。

当时，头脑里突然想到的是天龙寺。天龙寺是放逐后醍醐天皇、建立室町幕府的足利尊氏（1305—1358）为了安慰后醍醐天皇的怨灵而建的。那么，法隆寺也一样，可能就是灭了太子一族的藤原氏建的、用来安魂的寺庙，我将这一假说写成了书，就是《隐蔽的十字架——法隆寺论》。

在这之前，没有任何人做过这样的假设，所以这是一种颠覆常识的行为，书出版后遭到了专家们的口诛笔伐，没批判我的专家也不重视我的见解。但是，一般读者却认为我的书“很有意思”，纷纷购买，结果成了卖出百万本的畅销书，成了获取推理小说奖的候选书。

同法隆寺有关的人士开始时也反对我的看法，但现在认可了。从寺庙发现的新的物件，不用我的假设就无法说明。

但是，这种突破常识的学说，并不是因个人聪明而忽然想到的，同稻盛先生一样，是靠宇宙的帮助。

# 依据直觉的行动产生新技术

⊙稻盛

突破常识，创建与至今为止的见解完全不同的学说，梅原先生显示了极大的勇气，这也可以说是依据直觉的行动。其实我也是这样，赤手空拳创建了京瓷这个风险型企业，十年后企业才算站稳脚跟，当时又采取了一个现在看来十分大胆的行动。“半导体今后必将大发展”，当时我就凭这种直觉，很快在美国设立当地法人，并建立工厂。这家当地企业如履薄冰，克服了一系列的困难，到2009年已经迎来创建40周年纪念。

最近与妻子说到这段经历，她说：“当时公司规模还不大，就说要在大阪证券交易所二部上市，看到你工作时那副变了色的、紧张的面孔，当时真为你捏一把汗。”股票上市时，我与大阪证券交易所诸位讲话的样子在电视新闻中播出：“做了一件了不起的事，以后会发生什么呢？”当时脚下还在颤抖不止。在妻子看来，我总是干些冒险的事。

回想起来，从创建京瓷以来，连我自己也无法想象的事情，一件接一件都成功了。

半导体封装的产品化是其中之一。还在弗厄契尔特半导体公司时代，因为硅晶体管产品当时都由京瓷供应，英特尔的创始人之一罗伯特·诺依斯要求京瓷开发陶瓷多层IC封装，在硅的结晶体上搭载多个晶体管和二极管，做成集成电路。他们需要这种电路的载体，条件是绝缘性和密封性，又要有电流输入输出的接口。

当时我考虑，在陶瓷薄片上形成电路，几层重叠，像口香糖一样，在陶瓷原料薄片上用金属钨印刷成电路，重叠后烧结。

这个想法原理是京都“西阵”印染工场的手法。“友禅染”就是类似真丝印花的办法，使用漏花纸板印上一种颜色，再用别的漏花纸板印上另一种颜色。

但是同以往陶瓷一样烧结，金属钨会氧化。所以先要向炉内充入氢气，将氧气隔绝，然后烧结，这是一种非常危险的方法。但后来由于新的气体保护炉技术的确立，我们这项产品的开发获得了成功。由此诞生了多层封装，在硅谷生产的高集成度半导体，一直到现在几乎全部使用这种陶瓷封装。可以说，正是因为有了多层IC封装，电脑才能发展到今天这个地步。

此后，从诺依斯先生那儿听到这样的话："美国政府对多层IC封装大部分都要依靠京瓷供应表示担心，一旦发生国际纠纷，万一京瓷中断供应，美国的半导体产业就无法运行，所以美国政府指示，要想办法由美国自己生产。"同时还说："京瓷对我们美国半导体企业的技术秘密全部了解，如果京瓷也做半导体，那将是美国半导体企业的第一强敌。"

对此，我答道："京瓷仅仅充当多层IC封装的供应商，让半导体企业满意是我们的工作，把自己转变为客户的敌人，这样的事我们绝不会干。"

事实上也是如此，一直到今天，我们都没有涉足半导体制造行业，一直担任多层IC封装供应商的角色。

多层IC封装也好，其他新型陶瓷产品也好，新产品一个接一个开发出来，而且被全世界认可，这样的事情，在赤手空拳创建京瓷时，连我自己也不敢相信。

# 柿本人麻吕魂附我身吗

⊙梅原

“连自己也不敢相信”的事情，我也有体会。

《隐蔽的十字架》出版两年后，我又将关于柿本人麻吕（660年前后—720年前后）的“新发现”公布于世。柿本人麻吕这个人物，被称作《万叶集》第一歌人，是三十六歌仙之一。

我非常喜爱《万叶集》，从高中时代起就常读它，但对柿本人麻吕的身世总是搞不清。

在《续日本纪》一书里有“柿本人麻吕死”的记述。“死”这个词用于冠位六级以下的人，冠位三级以上用“薨”，四、五级用“卒”。因为用了“死”字，江户时代的国学家契冲（1640—1701）和贺茂真渊（1697—1769）都认为柿本人麻吕的冠位在六级以下。

如果是冠位六级以下，那就是身份很低的小官，据此，斋藤茂吉（歌人、精神科医生，1882—1953）提出，柿本人麻吕是一个卑微的下级官吏，在石见国矿山当监官时病死，这个说法长期以来被大家接受。

但是我对这一“定论”一直抱有怀疑。柿本人麻吕出入宫廷，是与天皇对歌的宫廷歌人，能与天皇交谈，就不可能是五级以下，估计是四级，六级以下不可信。

抱着这种疑问，在我阅读《万叶集》第几十次的时候，在第二卷中，人麻吕的妻子依罗娘子悼念人麻吕的歌词引起了我的注意：“是今天吧，今天！一直盼着你归来！可你已沉入石川之河，已与河贝为伍了吧。”认真读这一节，只能认为人麻吕是尸沉石川河，同河贝为伍了。因此头脑中闪过“人麻吕遭水刑而死”的想法。

《古今和歌集》里有一首歌：“朦朦胧胧，明石海湾朝雾里，岛色灰暗，渡船

去。”它被当作人麻吕的代表作，但这并不是人麻吕的歌，而是流放到隐岐岛的小野篁（遣隋使小野妹子的子孙，平安时代前期的官人、学者与歌人，802—852）写的歌，意思是：“明石湾驶出的船，流放之人乘过，现在我乘，遭流放而去。”把小野篁的歌当成人麻吕的代表作，就意味着人麻吕遭流放并被杀害。

这样一想，再去查平安时代和镰仓时代的传说，发现很多有此事的暗示。贺茂真渊的老师荷田春满（1669—1736）也说过：“人麻吕遭流放，犯死罪。”仅凭“死”这个词就断定六级以下，长期被看作定论的契冲、真渊的说法是错误的。

这样，我写了《水底之歌——柿本人麻吕论》，阐述人麻吕遭流放、被处水刑而死一事。这书出版后也遭到过非议，但从正面反驳的人一个也没有。“梅原的学说全部首尾一贯，这是驳斥贺茂真渊体系的新的体系，再要反驳梅原，就必须提出别的新的体系。”某位学者对准备反驳的人说了这番话，结果是一直没有人出来反对我的观点。

将我的说法公布于世的时候，等于颠覆了300年之久的“真理”，我觉得自己并无这样的能力，或许是人麻吕的灵魂附到了我身上，我自己也弄不明白。

# 太阳能电池的成功源于思想的闪光

⊙稻盛

请允许我继续讲自己的体验。还有一件事也同“思想的闪光”有关。现在太阳能电池已成为京瓷的主力产品之一。前面提到，第一次石油冲击时，全世界都开始研究替代能源，从那时起，京瓷开发太阳能电池的工作一直没有停顿。开始时，因为京瓷在这方面没有任何技术积累，研究很难得到进展。

起初，考虑将融化的硅提炼做成丝带状结晶，在这个概念下经过长期研究却总不顺利。绞尽脑汁反复试验，总算可以做出成品了，于是制造了几十台专用设备，准备进入批量生产。

正好这时，德国华可公司提议：“用多晶硅的铸块做基板成本低，用它制造太阳能电池值得一试。”经调查，用这种方法可以做出转换效率较高的太阳能电池。我知道后，当即决断按德国的办法做。

已经做好的几十台专用设备全部报废，然后我特地赶赴德国，购买了一台多晶硅铸造炉，开始自己制造多晶硅铸块，由此着手太阳能电池的批量生产。

这次获得了圆满成功，直到今天，制造太阳能电池仍靠这项技术，多晶硅太阳能电池成为全世界太阳能电池的主流。我们的太阳能电池部门对扩大整个京瓷的销售已经做出了很大的贡献，将来这个事业更是大有可为。

在下决心变换制造方法时，如果我判断错误，或许会动摇京瓷的经营基础。这时，也是神奇的思想闪光起了作用，让我确信新方法能够获得成功。

对世界能源问题做贡献，从这个善良的动机出发，而当能源供需矛盾缓和，别的公司纷纷撤退时，我们仍然贯彻初衷，坚持不懈地努力。我想，我们这种诚心和韧性感动了宇宙，宇宙才赐予我们思想的闪光和成功的机会。

# 创造就是创建新的常识

⊙梅原

将这一节整理一下，也就是说，不管学问也好、实业也好，这个“闪光”、“灵感”非常重要。新学问、新事业靠原有的常识无法创立，原有的常识里面包含某个暧昧的部分，需要把它弄清楚。打破旧的常识，创建新的常识，这就是所谓“创造”。

话虽这么说，然而，“闪光”、“灵感”是一回事，将它们付诸实行、取得成功又是另一回事，而导致成功必不可少的，就是坚忍不拔的努力。

# 因为欲罢不能而加入通信事业

⊙稻盛

说得对！产生“闪光”、“灵感”的人很多，但付诸实施、获得成功的人却很少，这里关键就是坚忍不拔的努力。

我于1984年创建了“第二电电”（现在的KDDI），开始参与通信事业。通信本来不是我的专业，当时日本开始进入信息化社会，由“电电公社”（现在的NTT）垄断的日本通信事业于1985年开始解禁。

然而，当时谁也不肯举手参与，这样“电电公社”的垄断体制无法打破，通信费用不能降低。到底为什么没人愿意参与通信事业呢？我看不下去了。我虽然只是搞陶瓷的，而且当时的京瓷还只是京都一家中型企业，但是我决定向“电电公社”发起挑战，用创建“第二电电”的方式报名参加。

当时与其说是“闪光”，不如说是一种“欲罢不能”的心情，好像背后有一种力量推着我。响应我的呼吁，索尼的盛田昭夫（已故）、乌希奥电机的牛尾治朗以及许多企业家都表示“如果你带头干，我们一定支持”，他们纷纷出资加入。另外，一批有志向的原“电电公社”的年轻技术员也集中到我这里，我委托他们从技术上构思参与的方案。

当京瓷宣布参与后，日本国铁（现在的JR）新设了日本TELEKOM公司，也报名加入通信事业。他们只要沿新干线铺设光缆，很快就可建成东京-名古屋/大阪的通信网络。紧接着日本道路公团专门成立日本高速通信公司，也宣布参与竞争，他们可以在东名-名神高速公路沿线的侧沟铺设光缆。

同他们相比，“第二电电”虽然第一个报名，但却没有任何现成的基础设施。当时报纸上的舆论很刻薄：“第二电电必将第一个撤退！”然而，现在剩下的只有KDDI（前身即“第二电电”）一家。因为“第二电电”参与通信事业的目的是降低国

民的通信费用，在这种大义名分之下，全体员工怀着“无论如何非成功不可”的信念，进行了持续、艰苦卓绝的努力。

“第二电电”设立后不久，我的目光又转向移动电话。当时的移动电话，“汽车内电话”是主流，因为要在汽车后备箱里设置很大的受信设备，价格又极贵，只有公司的社长等领导能用得起。

但是前面已提到，因为我们向美国硅谷的半导体企业提供IC陶瓷封装，所以我能预测到随着半导体技术的高速发展，四五年后，个人可以随身携带的手机时代即将到来，而且十年后这种手机将发展到人手一台。因此我果断地向当时的邮政部提出申请，要求开展移动通信事业。

但是，对我的这个决定，“第二电电”董事会成员几乎全体反对，他们认为移动电话只是“汽车内电话”的延伸，不可能有爆发式的市场需求。事实上，当时“电电公社”的汽车电话事业一直亏本，世界上其他移动通信公司也都是赤字，在这种状况下，他们判断我的决定属于“有勇无谋”。

但是，董事会中有一位年轻人赞成我的意见，于是我不顾其他成员的反对，表示即使只有我们两个人也要开展这项事业。

在为此专门成立的新公司开业的记者招待会上，当我讲到“人手一台的手机时代即将到来”时，新闻记者们都嘲笑我。然而，我坚信自己的判断是正确的，坚持努力，这样才为我们今天的移动通信公司打下了基础。我想，我当时那种欲罢不能的感觉也是宇宙给予的，这个事业是宇宙要我干的。

# 持续不断地创造

⊙梅原

新型陶瓷的成功打下了京瓷公司的基础，但稻盛先生并没有因此停步，开发太阳能电池，创建“第二电电”，接二连三挑战新的事业。不满足于一次性成功，持续不断地创造，在这一点上，我与稻盛先生有共同之处。

然而，创造要持续不断，是非常困难的。因此多数人在一次创造获得成功后，往往就不再努力了。拿学者来讲，假如创立了一种新的学说，但别人指出他的学说有矛盾之处，甚至认真批评它，但学者本人不愿修正自己的观点，对批评置若罔闻，就丧失了作为学者应有的立场。学术界据我所知，这样的人为数不少，我想实业界可能也是这样。

稻盛夫人十分担心“稻盛的挑战”，我的夫人也一样。不断地向新领域发起挑战，妻子和孩子都为我操心，特别是孩子变得神经过敏。妻子对我毫无办法，反而死心了。我自己相信有90%的把握可以成功，所以决定要干，但这仅是我个人的自信，从周围的人看来，“这根本不可能成功”。所以，本人的自信，持续地相信自己，这一点对于创造而言非常重要。

# 第7章　无私的热情带来了成功

## 为什么大家公认必然失败的事业成功了

⊙梅原

作为一名学者，我的研究工作一直靠自己单枪匹马，但不经意间却成了京都市艺术大学的校长。当时碰到艺术大学校址搬迁的问题，大家都认为“梅原这家伙办事随意，喜欢单干，这种困难复杂的搬迁问题靠他怎么能解决”。

但是，“为了日本的艺术发展，一定要把大学搬到环境优美的地方”，受这种使命和热情的驱使，以市长为首、各级有关干部，以及从自民党到共产党的每一位市议员，我都一一登门拜访，就大学搬迁事宜做宣传说服工作。议员们都很吃惊，一个校长为迁校居然拜访所有的议员，简直闻所未闻。所以他们都愿意做我的朋友，站到我这一方。最后从自民党到共产党的所有市议员都一致同意，协助我把迁校问题顺利解决。

此后，就是创建“国际日本文化研究中心”，当时没有一个人认为这件事能够办成。我趁着中曾根总理来京都的机会，向他直接进言。总理答道：“那我们就干吧！”权威人士一声令下，创建的目的马上达到了。我的得力助手、已故的河合隼雄先生（原国际日本文化研究中心所长、原文化厅长官）后来对我说：“我做梦也没想到这事能成功，因为梅原先生实在太热心了，连贵人也来相助了，我原来是做好失败准备的。”听他说这话，我颇感愕然。

京都市艺术大学搬迁问题、国际日本文化研究中心创立问题，之所以都能顺利解决，我想无非是因为我身上有一种“无私的热情”，有一种“绝对必须成功”的使命感，并为此拼命奋斗。“梅原如此拼命，我也帮帮他吧！”这样的人一个接一个出现。还有“那位先生已经帮助梅原了，我也该出面协助了”，就这样出力相助的人越来越多，托他们的福，国际日本文化研究中心聚集了很多优秀的人才，成为日本

首屈一指的、充满创造性的学术团体。

# 人有“自燃性”、“可燃性”和“不燃性”

⊙稻盛

领导人目标明确，态度坚决，站在前头带领队伍奋勇前进，那么部下即使有所疑虑，也会跟上来。反过来说，只要有人追随，领导人就能增加勇气，继续向前。

我认为我自己是一个“自燃性”的人，可以把自己烧得通红，坚信事业“必能成功”，主动去挑战，去奋斗，具有所谓的“自燃性”。我周围的人，即使不能像我一样具有“自燃性”，但只要在接到我的火种后，能够和我一起燃烧，即具有“可燃性”也行。

令人伤脑筋的是那些“不燃性”的人，这里热火朝天，他们却冷冰冰，怎么也烧不起来。他们冷眼旁观，弄不好，还将别人的热情之火熄灭。

# 如水般冰凉的理性不可或缺

⊙梅原

我想，同稻盛先生一样，我也是一个“自燃性”的人，但是如火般燃烧的热情和如水般冰凉的理性必须兼备。毕生二者兼备是创造的条件。仅有热情而缺乏理性，就不能对自己所从事的工作进行冷静的判断，就难以获得成功。

拿我自己为例，我提出的新学说遭受批判时，对批判的内容事前我早已想到，所以一般来说，对这种批判我都能从容应对。为了将自己的直觉或灵感变成经得起推敲的学说，调查和思辨绝对必要。这就需要坚持不懈的努力，但不管多么艰苦的努力都是快乐的。

# 自如运用“互相矛盾的才能”

⊙稻盛

梅原先生讲到“如火般燃烧的热情和如水般冰凉的理性”，这种“互相矛盾的才能”我也懂得。我年轻时甚至怀疑自己是否患了精神分裂症。有时极为大胆，似乎不经意之间就去挑战新事业，但另一种场合，又非常谨慎，摸着石头也不敢过河。从别人看来，我这个人好像难以捉摸。

但是，有一位名叫司各特·菲茨杰拉德的美国作家，在一本书里这样写道：“一个人兼备大胆和细心这两种互相对立的才能，而且能让这两者正常发挥作用，这样的人可称为天才。”就是说，两种“互相矛盾的才能”能够运用自如，而不以矛盾对立告终，这才是真正的才能。

另外，谈到才能，很重要的一点就是谦虚。在实业界，有不少人想法独到，敢于向困难挑战，能够坚持不懈的努力，因而获得了成功。

但是这样的成功者之中，十人有九人因成功而产生错觉：“我非同一般，我具备优异的才能。”当他这样想的时候，事实上他已经开始落后。骄傲会导致懈怠，如果这样，公司业绩就会恶化，他自己也会衰败。不仅实业界，在学术界也这样。

# 过了80岁后想做的事

⊙梅原

我和稻盛先生有一个共同点，即使自认为有些才能也绝不骄傲，绝不得意忘形。有人夸我是“百年以来一人物”，我也不翘尾巴。对我而言，别人的评判怎么说都无所谓，想说我的坏话尽管说，要称赞我也行。至于我自己，只考虑走自己的路，一直走到底。

我过了80岁以后，要做的事情还很多。其中之一是研究世阿弥（室町时代“能”的集大成者，1363—1443）。世阿弥这个人物，至今几乎不为世人所理解，应该明确他的存在价值。所幸的是今年年初，在拜访古埃及文明的旅途中，遇到了太阳神从那里获得了能量，让我的身体恢复了元气。至今为止，我已患过三次癌症，好歹活到现在。我想至少还要活10年，可能的话再活20年。妻子总是露出困惑的神色，劝我“余生应该享乐了”。但我却越来越觉得，除了继续挑战之外，生活没有别的追求了。

看看四周，同年代的朋友们一个一个亡故了，有不少人虽然还活着，但已不再健康。而我呢，年轻时发表了《隐蔽的十字架》、《水底之歌》，现在还能与当时一样向新的学说挑战，这不能不说是神佛对我的庇护。不过我是过了70岁以后，才开始这么想的。

古今东西，人一旦成功就变得傲慢，制造了自灭的原因。实际上，有才能的人因傲慢而灭亡的例子很多。但是，我这个人却傲慢不起来，可能是因为出生时，遇到一些复杂的事，受过精神伤害，“自己只是一个渺小的存在，好像什么地方出了差错才生了我”，我总抱着这样的痛苦和自卑。

稻盛先生，你怎么样呢？持续惊人的创造却不傲慢，这是为什么呢？这背后是不是一种信仰在支撑呢？

# “南无，南无，谢谢”

⊙稻盛

我信仰的源泉是佛陀的教诲，特别是净土真宗。上小学之前，我就接受了“隐蔽念佛”人的洗礼。有一次，我被带到父亲的老家，一天夜里，我们来到离村子很远的一户人家，那里有一位僧人打扮的人，我们几个小孩排成一排，接受他的“面试”。轮到我的时候，他说：“这个孩子已经行了，没问题。”这么一次我就算合格了，但这位僧人又对我说：“孩子，今生今世，你一直要念诵‘南无，南无，谢谢’，只要你终生这么做，佛就会庇护你。”从那时起一直到今天，我始终遵循这位僧人的教导。

现在我已经接受了临济宗妙心寺派僧人的剃度，每天清晨都要在佛前诵经，结束时一定要说“南无，南无，谢谢”。

“谢谢”这句话如果是自然地发自内心，人就会变得谦虚，同时这句话还会让周围人和人之间的气氛变得和谐。孩童时代受到的教诲我终生实行，没有懈怠，就靠这句话戒除了傲慢，我想事情就是这样。

# 接收思想闪光的“无私的天线”

⊙梅原

我受亲鸾的影响较大，我所上的旧制初中就是净土宗知恩院派设立的学校。到了初中三年级，因为自己的出身问题，我感到深深的烦恼，为了解除痛苦，我开始阅读佛教经典，这时就接触到亲鸾写的《叹异抄》。从此，深受亲鸾思想的感染，大学毕业后，还反复精读了亲鸾的《教行信证》。

亲鸾对人有深刻的洞察，他认为，“不管是谁，在他身体的某处，流淌着杀人的血液”。也就是说，人都知道“不可杀人”，但是在某种情况下，人会产生杀意。亲鸾洞察到人内心深处的“恶”，而这样的“恶人”因为阿弥陀的恩惠获得救赎，所以阿弥陀非常可贵。

在第3章我已经介绍过，亲鸾还说：“只要念佛，你一定能去极乐净土，但是，你还会从极乐净土返回。”这被称为往相回向、还相回向，即所谓“二种回向”。而且他还说：“自己为救人而度人生，死后为救人要再度归来”，可见他的决心何等坚决。亲鸾把这称为“等正觉”，就是达到了弥勒的境界。

我已经走近人生的终点，所以对亲鸾“为救人要再度归来”的心境非常理解，我的人生观与亲鸾相同。

这是一种“无私”的精神，现在支撑我热情的就是“无私”的心境。妻子说我是一个“自我意识强烈的人”，但我这个“自我”中隐藏着无私。

只有树起无私而敏锐的“天线”，神佛才会降临，才会帮助你创造出新的学说。

还有，这种“无私”的精神就是孕育“创造”必不可少的一种“心的应有之状态”。根据我的经验，只要自己心中哪怕存有一丝一毫的“私心”，智慧的思想之光绝不会产生。只有树起无私而敏锐的“天线”，神佛才会降临，才会帮助你创造出新的学

说。

# 无私的观念改变社会

⊙稻盛

“宇宙的启示只降于无私的天线”这个说法意味深长。只强调“我啊我”，执着于自我时，这天线就会锈蚀，就不能接收信号。

只要有私心，就会卷入欲望和妒忌等恶劣情感的旋涡，精神就会迷惑困顿。只要无私，就没有邪心，变得纯粹，感觉到自己的“心近于透明”，在这种纯粹无垢的状态下，宇宙的启示就会降临。

刚才提到亲鸾“二种回向”的说法，这在某种意义上就是无私。如果人真能无私，那么就会产生如刚才梅原先生所讲的那种哲学。自己生存的场所，不仅仅是活着的现世，也是要去的那个世界，然后再回归现世。为了人类的生存，无私地为社会做贡献，有这种祈望的人，就会幸福。如果大家都有了这种观念，也许这个社会就会变得非常美好。

# 我为什么能活到现在

⊙梅原

我近来对“某种宇宙力量”的存在有着切身的感受。这个“某种宇宙力量”的概念是筑波大学的村上和雄先生提出来的。我觉得自己正是依靠“某种宇宙力量”才活到现在的。

我小时候身体非常虚弱，大人们总说“这个孩子活不到20岁”。我之所以能长寿，固然因为父母的关怀，但也多亏“某种宇宙力量”，不然就无法解释。

而且我患过三次癌症，每一次都能及时发现，“再迟一个月就会死掉。”医生总会这么说。为什么能早发现？我想就是“某种宇宙力量”帮了我。

从这个意义上说，人类应该再次回归谦虚的态度，承认“某种宇宙力量”的存在，并对它抱以崇拜之心，我想这一点很重要。

# 不是“我活着”，而是“让我活着”

⊙稻盛

近代的人类，对于“某种神秘力量”，即“某种不为人知的伟大力量”的存在，已经不再相信。“不存在那样的力量，我们人类能创造一切，能探明一切。”人类变得狂妄起来。所以，再次承认人的智慧无法理解的自然力量的存在，采取谦虚的态度是非常重要的。

我们大家都认为是“自己在这个世上活着”，但经历过人生苦难的人，他们会逐步意识到，是某种自然力量“让自己活着”。

当觉察到某种自然力量“让自己活着”的时候，人们或者就会因此变得谦虚，变得虔敬起来。所以，只想“我活着”不行，要认识到“让我活着”，这一点非常重要。

# 一颗在天空中翱翔的心

⊙梅原

当我意识到是某种自然力量“让我活着”的时候，我已年过70，是患过第二次癌症之后，太迟了。我二度患癌，居然还能生存、能长寿，言辞刻薄的朋友就说：“梅原这家伙，怎么就死不了呢。”或者说：“因为梅原的动物性直觉特别灵敏。”当然也有朋友说：“因为梅原先生对神佛的信仰非常虔诚。”

我起初认为第二种说法“动物性直觉特别灵敏”有道理，但现在我相信第三种说法更正确，光靠直觉不行，是神佛告诉我的，让我察觉到了癌症。

回顾自己的人生，许多事情都是有人相助才能成功。有缘与市川猿之助先生相识，我才写成了超级歌舞伎《日本武尊》，在此之前，我从未想过自己会成为歌舞伎作家。尽管如此，有人还称赞道：“《日本武尊》是明治以来最好的歌舞伎。”当时能写出那样的作品，我想也无非是靠了“某种自然力量”的支撑。

国际日本文化研究中心的创立，与中曾根先生相遇是关键。虽然我一直认为，有必要成立一个国际性的研究日本的机构，但是大家都觉得很难实现。而这件事居然能办成，虽然桑原武夫先生出了大力，但如果没有当时的总理中曾根先生鼎力相助，根本实现不了。

还有，能让世人认识长江文明的存在，是因为稻盛先生帮了忙。我一直认为，在中国，与黄河文明共存的还有长江文明，它是以水稻作为经济基础的文明。但为了证实这一点，需要实地考察的资金，是稻盛先生出钱资助，才去考察了长江，获得了丰硕的成果。现在学界对长江文明的存在，基本上已形成了共识。

中曾根先生、稻盛先生以及其他许多人，他们能够帮助我，从根本上讲，我想还是“某种自然力量”引导的结果。现在我已年过80，还要重新研究世阿弥、亲

弯、太阳哲学，是这些课题主动向我涌来，我想这也是由于“某种自然力量”的推动。

如果是“某种自然力量”要我干，我相信它会保障我再活十年。如果没有私心，一味为社会、为世人尽力，那么“某种自然力量”一定会暗中相助。

我的友人中有一位天才的陶艺家叫八木一夫（1918—1979），他爱喝酒，喜欢从这一家喝到那一家，他常挂在嘴上的话是：“时刻竖着你的天线，把它擦亮，那么好点子就会产生，只要把这种点子转化成作品就行。”喝酒时也不忘擦天线，但我认为这一点很重要。

另外，这些新点子往往从意想不到的地方突然闯入，自我封闭的人是接收不到的。无私的、开放的、虚怀若谷的人才能接纳它们。

《日本武尊》这个剧本的创作过程就说明了这一点。有一天，市川猿之助先生读了我写的书，感动之余来拜访我，从此我们开始交流，我也去观看歌舞伎，这样过了三四年。有一次，他对我说：“古典歌舞伎非常优美，可惜明治以后创作的歌舞伎水平太差。”所谓“歌舞伎”必须有歌有舞，而近代歌舞伎没有歌舞，也没有空中表演、快速转身改扮这些华美的演出，新歌舞伎受到西洋歌剧的现实主义的强烈影响，我想这样的歌舞伎是缺乏生命力的。

需要更多地加入歌唱和舞蹈元素，演出场面要有气派，另外剧情要像莎士比亚歌剧那样结构严密，台词要用现代语言。猿之助先生委托作家们创作这样的新作品，但经过三年，他对我说：“拜托过许多作家，但写出来的净是些不成戏的东西。”最后他又小声地说了一句：“先生，干脆您来写吧。”

事后才听说，这不过是猿之助先生的一句社交辞令，但当时我却当真了，心想：“既然猿之助先生委托我，总该不辱使命，写点什么才好。”这时在脑中闪现的就是《日本武尊》。如果写《古事记》里的日本武尊，那么空中表演、快速转身改扮都可以安排。“这样的话，可以写”，我便开始动笔了。

我心想这个作品很可能会被打入冷宫，但剧本交给猿之助先生后，他在深夜打来了电话《日本武尊》太精彩了，你要当莎士比亚或者瓦格纳了。”我想社交辞令又来了，但这一次猿之助先生却是认真的。这个剧本经猿之助先生精心编排成超级歌舞伎，上演后好评如潮。

不过，前面已经提到，我写这个剧本的目的，既不是要想当歌舞伎作家，也不是为了赚钱，只是傻乎乎地要“兑现对猿之助先生的承诺”，也可以说这是一种无私的心境。

我从孩童时代起，就对别人都追求的金钱和名誉不感兴趣，而是异想天开地追求远大的目标。《日本武尊》的台词中有一句：“一颗在天空中翱翔的心，那就是我。”猿之助先生很得意：“这句话写的是我啊！”但我说这是写我自己的心境，猿之助先生就有点失望。然而事实上，日本武尊、梅原猛、市川猿之助成了三兄弟。

现实中，有“一颗在天空中翱翔的心”的人非常少，多数人整天考虑的是，怎样博得上司的青睐，怎样迎合时代的潮流。但是，如果缺乏“心中无私，静听天声”这样的价值观，就不会写出传世之作。

稻盛先生不断自问自己是否有私心，所以他才能成功。这种心态，与同是萨摩人也被称为无私者的西乡隆盛应该有关系吧！

# 不离天道的西乡隆盛

⊙稻盛

正如梅原先生所言，西乡隆盛（南洲）一生贯穿无私的精神。他说："爱己乃万恶之首。"我在论述领导者品格时，最先强调的就是："只爱自己，把自己的利益放在第一位，这样的人作为领导者是失职的，对部下而言是不幸的。"领导者为了组织、为了部下，即使付出自我牺牲也在所不惜，这是大原则。

"敬天爱人"是西乡隆盛的名言。所谓"敬天"，就是不偏离上苍定下的正道，一生都要走正道，即使在讲究策略权术的政治领域里也不可离开正道，这是第一位的。在西乡的人生中，这一点从未有过动摇。

他能达到"敬天爱人"的境界，是因为屡遭流放海岛，历尽辛酸，在痛苦的经验中精神获得了升华，从自己的内心确立了"敬天爱人"的哲学。我想，这才是西乡真正的价值所在。

在西乡所作的汉诗中有一句："几历辛酸志始坚。"就是断言："遍尝各种辛酸之后，我的意志坚定，遇到任何情况都绝不动摇。"

还有我最喜爱的西乡的遗训是："置自己的生命、名誉、地位、财产于不顾的人，最难对付。然而，领导人达不到这种无私的境界，就无法患难与共，成就大业。"

这些都堪称金玉良言，但要实践西乡的教导，仿效他的人生态度，是不容易的。但是我认为，为了达到西乡这种境界，坚持努力非常重要。我从年轻时开始，从不忘记西乡的教导，反复回味，认真实践，直到今天。

# 倒幕成功源于“天之声”

⊙梅原

“推翻幕府”，这在当时被认为是极端荒谬的事，普通百姓根本无法想象。而倒幕的原动力就是西乡隆盛，我想他是听到了“天之声”。为了将日本变革为现代国家，必须打倒幕府，这个“天之声”西乡听到了，所以他决意倒幕。

现在播放的大河连续剧《笃姬》成了热门话题，“将岛津家的公主笃姬送进江户城”这一战略的策划者就是岛津齐彬（1809—1858），他是一位了不起的名君，西乡就在他手下当助手，这部连续剧描绘的就是非常胆大又非常心细的西乡的形象。前面稻盛先生也讲到，“胆大心细”是成就事业必不可少的“精神结构”，两者兼备的人物可以成就革新时代的伟业。

不过，晚年的西乡很不幸。日本的社会已经革新，但人的精神不容易改变，那些维新的功臣，都开始追求金钱和权力。对明治政府所抱希望的幻灭导致了西南之役，西乡明知失败还是发动了西南之役。

# 未制止西南之役的“情义中人”

⊙稻盛

大久保利通、伊藤博文等维新的功臣们，其中多数人聪明能干、才华横溢。到了明治时代，他们剪掉了发髻，开始崇洋，过起了奢侈的生活。看到这种情况，西乡十分痛苦，他叹息道：“同志们流血牺牲去打倒幕府，并不是为了要过奢侈的生活。”

不久，西乡因“征韩论”失败被迫归乡，回乡后他把精力倾注于青少年教育。他的弟子们因为痛恨新政府的腐败，起来造反，他们袭击新政府的弹药库，抢掠武器弹药。而此时，西乡正好在去大隅半岛打猎的路上，得知这个消息，慌忙赶回，看到起义已无法制止，于是从容跟随弟子们的队伍，不久在城山自刎而亡。

我认为，这个行动说明西乡是个“情义中人”。如果当时西乡真的想推翻新政府，只要他向全国发布号令，许多志士将汇聚到他的麾下。但是他不仅没有这么做，反而命令从全国各地赶来支援的人回去，只是看到已经起义的弟子们将白白死去，心有不忍，便决心与他们同归于尽。在西南战役中，西乡根本没有考虑任何战略战术，就是因为他下了赴死的决心。

# 日本人为什么喜爱楠木正成和西乡隆盛

⊙梅原

日本人喜爱“情义中人”，楠木正成也是这样的人。楠木同西乡一样，参与凑川之战（1336年，同足利直义军作战）时，已经知道没有胜算。

在此前的1331年，楠木在河内赤坂城举兵（后来移至千早城），参与后醍醐天皇对镰仓幕府的讨伐。当时，因为愤慨于镰仓幕府的暴政，很多人都成了楠木正成的战友。

但是，当足利尊氏举兵反对后醍醐天皇的建武新政时，许多人站到了足利一侧，连这些战友也离楠木而去。尽管如此，楠木为了对后醍醐天皇尽忠到底，在绝望中赴战。喜欢当裁判的日本人就偏爱楠木和西乡这样的忠贞之士。

在东京的上野公园里有一座西乡隆盛的铜像，看到这座铜像，有人就说：“这好比是在苏联的克里姆林宫广场上树立叛徒托洛斯基的铜像。”但是这种现象非常符合日本人的心理，不管说他什么坏话，西乡的崇拜者仍然源源不断。

# 恢复西乡隆盛的名誉只是时间问题

⊙稻盛

西南战役之后，新政府的官员企图贬低西乡，把西乡说成征韩论，即主张“进攻韩国”暴论的祸首。事实上，这是新政府为了挽回自己的面子而嫁祸于西乡。

最近的研究表明，西乡主张的不是“征韩论”，而是“遣韩论”，不是要“攻击”韩国，而是希望派自己到韩国去谈判。这是由西乡同当时当政者之间的信件判明的。

当时，韩国对日本很不客气，有无礼的行为，日韩关系险恶，为了谋求两国关系的和平解决，西乡要求让自己单身赤手赴韩谈判。他说，如果韩国人杀害我这个谈判代表，那时才可以进攻韩国。这才是西乡的主张。

但当时的主政者认为这就是“征韩论”，从而逼迫西乡下野。西南之役发生时，又将西乡斥为国贼。当时，认清“西乡的主张是遣韩论”而拥护西乡的人极少。后来西乡又被贴上“逆贼”的标签，130年来延续至今。

直到最近，要求恢复西乡名誉的声音才渐渐高涨起来。正如梅原先生所说，在西乡的生涯中，有很多东西触动了日本人的情感，大家都喜欢西乡这个人物，仰慕他的品格。因为在我们的心中，西乡的存在是一种善的象征。

# 顺着王道，堂堂正正活下去

⊙梅原

掌握当时权力的政府所定下的论调就是“定论”，学者们不提出异议，不进行反驳，因为他们害怕自己陷于孤立。

我的情况也一样，我提出建法隆寺是为了安抚圣德太子的怨灵，柿本人麻吕是被流放遭水刑而死，因为我的见解与历来的“定论”相悖，所以我成了众矢之的。但人们并不从正面驳斥我，只是在背后说坏话。如果正面反驳，就要展开彻底的论战，但是人们却回避光明正大的辩论，这是日本社会体制上的毛病，如果不校正，日本成不了一流国家。围绕西乡隆盛，“征韩论”的谎言终于被揭露，这件事令人欣慰。

最终，西乡所要倡导的就是“行王道”，顺着无私的“王道”前进就没有错，所以应该堂堂正正向前进。幸好我和稻盛都没遭受流放，我们在王道上顺利走到了现在。我想我们是非常幸运的，以后还要在王道上堂堂正正地走下去。

# 后记

⊙梅原猛

我和稻盛和夫先生过去曾有过两次对谈，并成书出版，第一次是1995年的《哲学的回归》，第二次是2002年的《谈新哲学》，这次已是第三次对谈，我认为内容比前两次更为充实。

从30多年前开始，我就对地球环境问题抱有深刻的忧虑。我曾提出警告，现代文明照这样发展下去，人类的灭亡不再是500年、1000年以后的事。在这个问题上，稻盛先生的忧患意识比我更深。他说，如果这个问题不解决，那么人类就没有未来，人类应该改变生活态度，抛弃经济增长至上主义。这样的发言，出自像我这样的哲学家比较容易，但经济界的人士这么讲是需要勇气的。

日本经济界的人士，虽然口头上也强调环境问题的重要性，但是因为担心影响经济增长，就将解决环境问题的行动向后拖延，这就是现状。在这种现状之中，稻盛先生大声提倡，即使抑制经济增长也要解决环境问题。我非常钦佩稻盛先生仗义执言的勇气。

这次对谈还有一个特点，我们两个人将各自事业成功的秘密直率地公之于众。稻盛和我，对自己的工作都抱有强烈的自信和高度的自豪。我们认为，公开自己成功的秘密，将给予后来者有益的启示。

稻盛先生谈到，将原属于艺术领域的陶瓷应用于尖端产业，最初的直觉来自神佛的“某种神秘力量”的启示。而我将法隆寺称为圣德太子的怨灵镇魂寺，又断言柿本人麻吕被流放、遭水刑而死，我这些由直觉而来的学说颠覆了历史的定论，而这种直觉也是超越我个人的某种强大的力量给予我的。

这种新观念的直觉产生以后，为了证明新观念的正确，需要付出辛勤的劳动。是自然科学，就要做实验，是人文科学，就要进行文献调查和实地考察。要

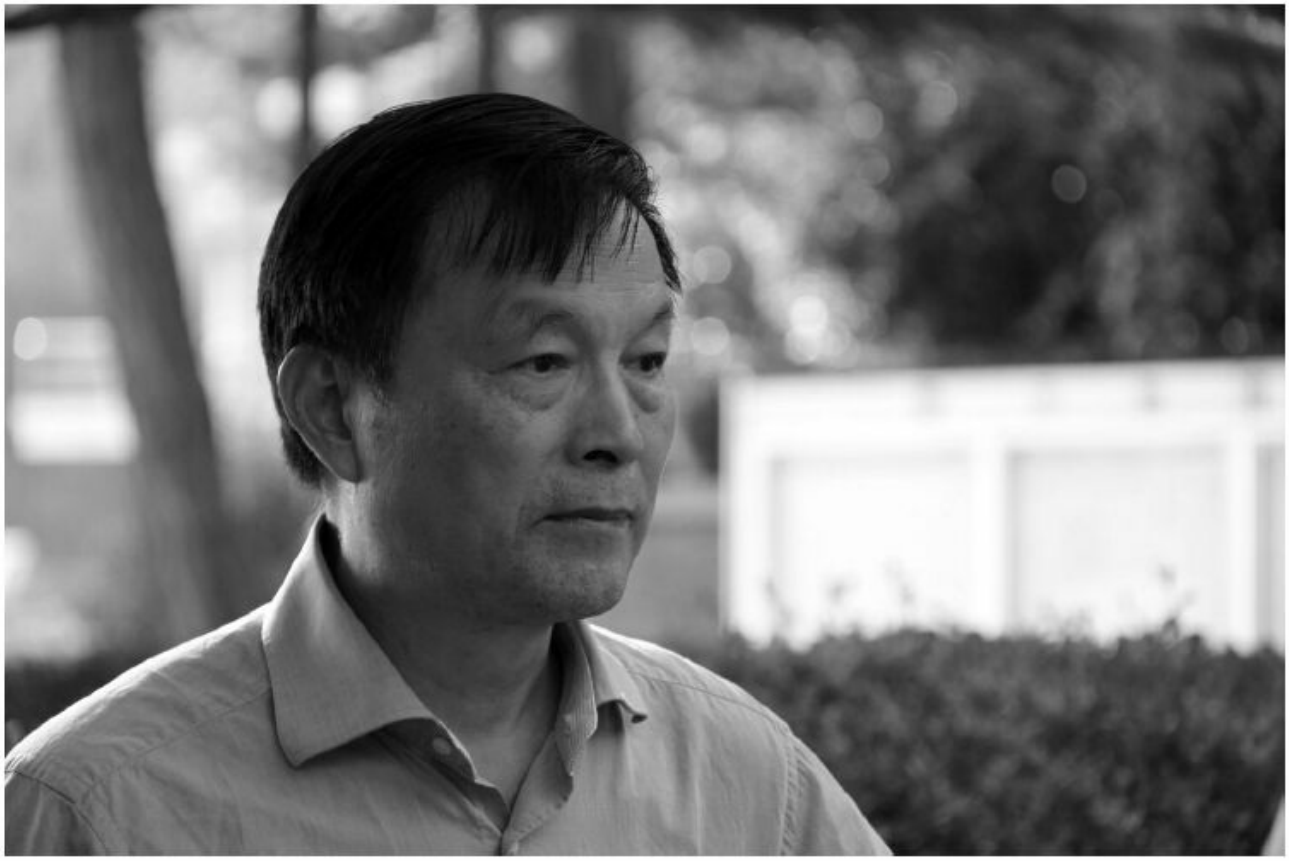
持续进行艰苦的努力，这样的艰苦同时也是快乐。太宰治喜爱的法国诗人韦尔恩的诗中，有“被选中者的恍惚和不安，我两者兼备”这样的句子。我和稻盛都坦率地讲述了“被选中者的恍惚和不安”。

稻盛和我首先都有一种新的发现，基于这种发现，或创办企业，或著书立说，因此获得成功，但我们两人绝不满足于已有的成功。如果获得了一次成功就躺在功劳簿上，这就意味着退步，必将招致破灭。我们没有因为成功而停滞，而是以谦虚的态度终生追求真理。

读了这本书以后，可能有人认为我们两人不够谦虚。但是，对于许多日本人中常见的内心傲慢，外表谦虚，也就是伪装的谦虚，我十分讨厌。不抛弃这种伪装的谦虚，在日本就不可能培养出更多的创造型的人才。

# 译者简介

曹岫云



江苏无锡人。企业经营者。现任稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长、京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司副董事长。著作《稻盛和夫的成功方程式》由中日两种文字出版。翻译稻盛和夫《活法》《干法》等十四部著作。翻译最近六年来稻盛来华讲演所有文稿。